

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

**MARKETING MANAGEMENT OF THE PARENT
SCHOOLS**

Jitka Jírová

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma Marketingové řízení v mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího práce Mgr. Bc. Jiřího Trundy samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 09. 04. 2015

.....
podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za odborné a inspirativní vedení, za rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování poskytl.

ANOTACE

Závěrečná práce se zabývá využíváním marketingových technik v marketingovém řízení v komparaci vzorku mateřských škol jednotlivých krajů České republiky.

Vychází z teoretických poznatků marketingu a jejich aplikaci v praxi mateřských škol.

Přináší poznatky o tom, jakou důležitost dávají ředitelé mateřských škol využívání marketingových technik v řízení školy a jak jim tyto techniky pomáhají.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingový audit, marketingový výzkum, marketingový mix, strategické plánování, marketingová komunikace, image školy,

ANNOTATION

Final thesis deals with the use of marketing techniques in marketing management in the comparison sample of kindergarten Region of the Czech Republic.

Based on theoretical knowledge of marketing and their application in practice kindergartens. It brings knowledge of what importance they give directors of kindergartens use of marketing techniques in the management of the school and how these techniques can help them.

KEYWORDS

marketing, marketing audit, marketing research, marketing mix, strategic planning, marketing communications, school image,

Obsah

Úvod	8
1. Teoretická část	9
1.1 Marketing	9
1.2 Marketing a škola	9
1.3 Koncepce školního marketingu	12
1.4 Strategické plánování školy	13
2. Marketingové prostředí	14
2.1 Vnitřní prostředí	14
2.2 Vnější prostředí	15
2.3 Makroprostředí školy	15
2.4 Mezoprostředí školy	16
3. Marketingový mix	18
3.1 Produkt	19
3.2 Distribuce	19
3.3 Cena	19
3.4 Lidé	20
3.5 Marketingová komunikace	21
3.5.1 Vztahy s veřejností	22
3.5.2 Image školy	23
3.6 Marketingový audit	24
3.7 Marketingový výzkum	24
4. Empirická část	26
4.1 Marketingový výzkum – plán, realizace	26
4.2 Cíl výzkumného šetření	26
4.3 Průběh dotazníkového šetření	27
4.4 Výsledky dotazníkového šetření	27
4.5 Ověření proměnných	49
5. Závěr	50

6. Seznam literatury	52
7. Seznam příloh	53
Dotazník č.1	

Úvod

Podoba dnešního řízení mateřské školy je výrazně ovlivněna politickými, ekonomickými i společenskými změnami posledních let i další transformační vlnou školské politiky státu. Přeplněnost mateřských škol nereflektuje na potřeby dětí a jejich rodičů, kteří chtějí, aby se jejich dítě vzdělávalo a harmonicky rozvíjelo v kolektivu dětí předškolního věku. Současná situace z pohledu marketingového řízení je velmi příznivá, ovšem snižování demografické křivky brzy pocítí i mateřské školy, které jsou nyní na vrcholu.

Téma bakalářské práce mě oslovilo právě pro jeho zajímavost z hlediska udržitelnosti, konkurenceschopnosti mateřské školy v tržním prostředí. Pro mnoho lidí je představa školy jako tržního subjektu přinejmenším nevhodná. Srovnání mateřské školy s firmou je poněkud nepředstavitelné, ovšem pravda je, že i mateřská škola bude potřebovat získat každé nové dítě, v tržním prostředí je to zákazník, klient, aby mohla dál fungovat a rozvíjet se. Tak jak se mění podmínky, měla by se měnit i škola.

Praxe ukazuje, že vítězná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu, který se snaží reagovat na poptávku klientů (rodičů, dětí). Nabízí kvalitní vzdělávací program vycházející z potřeb společnosti, nebojí se měnit zaběhlé školské stereotypy a v tržním prostředí se chová efektivně. Při výběru mateřské školy se rodiče zajímají o úroveň školy, jakou má pověst, zaměstnance, aktivity, které nabízí. Dále zvažují i jiné faktory jako jsou například umístění mateřské školy od bydliště, kamarády s kterými se dítě zná ze svého okolí aj.

Cílem bakalářské práce je teoretické popsání marketingových technik, marketingového řízení a jejich využití v kontextu s mateřskou školou. Obsahem práce je marketingový výzkum, marketingový audit mateřské školy. Předmětem výzkumu jsou možnosti postupu marketingového řízení ve vztahu ke kontextu mateřské školy.

1. Teoretická část

1. 1. Marketing

Definice marketingu najdeme mnoho. Marketing, aniž by to mnozí tušili, nás provází celý život. Každý z nás má určité potřeby, které chce uspokojit, a přání, která chce naplnit. Ve své knize Strategický management autorka Dagmar Jakubíková uvádí dvě nejvíce rozšířené a používané definice marketingu.¹

Formální definice marketingu

„ Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost. “

Společenská definice marketingu

„ Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními. “

1. 2. Marketing a škola

Světlík se ve své knize Marketingové řízení školy snaží definovat marketing v podmínkách školy. Předchozí uvedené definice mají společný subjekt a tím je zákazník/klient a uspokojování jeho potřeb a přání. Ve své bakalářské práci budu pracovat právě s definicí marketingu školy od J. Světlíka.

„ Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy. “²

Větší šanci na úspěch na trhu vzdělávacích služeb mají ty školy, které uplatňují marketingovou filozofii na všech úrovních. Pracovníci školy, která uplatňuje tuto filozofii, ovlivňují vztah a postoj klientů (děti a rodičů) ke škole. Tento přístup může vést k předpokladu dlouhodobé spokojenosti všech subjektů se službami

¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 14 s. ISBN 978-80-247-

² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 19

školy a vzděláváním. Také může vytvářet předpoklad k vybudování pevné sítě vztahů s rodiči a veřejností.

Většina důležitých marketingových činností probíhá uvnitř školy, organizace a nejsou tak viditelné veřejnosti. Spokojenost a dobré klima v organizaci vytváří dobrou image školy a zároveň předpoklady pro vybudování dobrých vztahů s okolím a cennou spolupráci s rodiči a veřejností. U marketingově řízených mateřských škol můžeme sledovat i větší naplněnost a tím se zvyšují i finanční prostředky na dítě, které mateřská škola dostává.

Podle Jaroslava Světlíka lze označit za priority marketingově řízené školy tyto:³

Strategické řízení školy

Styl řízení školy

Efektivní řízení školy

Vytvoření efektivní organizace

Uplatňování vnitřního, personálního marketingu

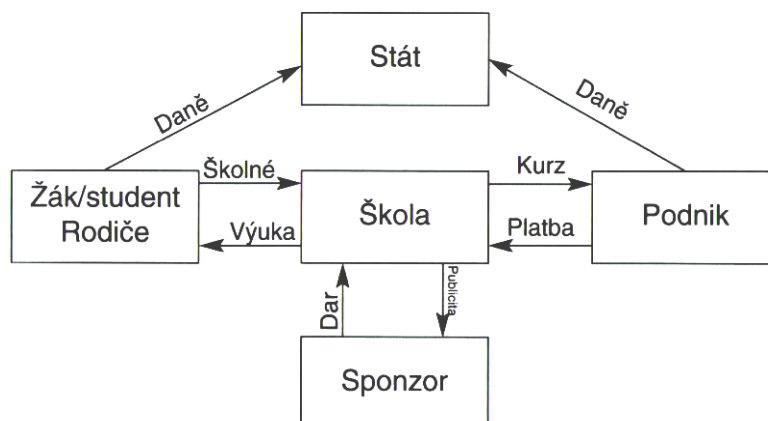
Uplatňování relačního marketingu

Soustavná evaluace výsledků práce

Potřeby zákazníků jsou uspokojovány prostřednictvím směny. Směna je proces, kdy za určitých podmínek dochází k výměně hodnot mezi účastníky. Těmi ve školském prostředí mateřské školy může být vzdělávání. Tuto službu škola nabízí potenciálním klientům, dětem, rodičům, jiným organizacím a státu. Problematické se může zdát fungování tržního mechanismu ve školském prostředí, kdy ke směně mezi mateřskou školou a zákazníky nedochází vždy přímo, ale zprostředkovaně. Většina klientů za tuto službu neplatí přímo, protože druhá část směnného aktu se uskutečňuje prostřednictvím státního rozpočtu. Tato normativní metoda není optimálním řešením, protože nemůže objektivně postihnout podmínky, ve kterých jednotlivé školy působí.

³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 18-19

Obr. Směna na trhu vzdělání⁴



Základem marketingového řízení orientovaného na klienty a zákazníky je uspokojování jejich přání a potřeb. Potřeba vzdělání je u většiny spojena s odpovídajícím zařazením do hierarchie společnosti nebo s příjmy, které zlepšují jeho ekonomickou situaci. Vnímání vzdělávacích potřeb žáků a studentů závisí na jejich věku, je to ovlivněno biologickým zráním a učením. Potřeba vzdělání a přání žáků se často dostávají do vzájemného rozporu. Škola by měla definovat své poslání a vyjádřit své cíle, protože pokud by žáci, studenti v roli klientů školy, chtěli plnit své přání ve většině případů, by došlo právě k rozporu s jejich plněním. Funkcí školy není žákům, studentům nabízet cokoli, ale jde zde především o vzdělávání, získávání znalostí, utváření názorů a hledání uceleného názoru na život a svět.

Myšlenkou marketingového řízení zaměřeného na klienty a zákazníky (děti, rodiče) je uspokojování jejich přání a potřeb. Lidské potřeby jsou velmi různorodé a mají určitou hierarchii. „Podle amerického psychologa A. Maslowa vzniká u člověka uspokojováním jednoho druhu potřeb (například fyziologických) pocit nutnosti uspokojovat další, takzvané vyšší potřeby.“⁵

⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 21. ISBN 978-80-7357-494-9.

⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 22. ISBN 978-80-7357-494-9.

1. 3. Koncepce školního marketingu

Marketingové řízení chápeme jako aktivity vedoucí k dosažení směny na cílovém trhu. Jakou koncepcí bychom se měli řídit, jakou váhu by měly mít zájmy firmy, zákazníků či společnosti jako celku. V pojetí školního marketingu jsou to děti – rodiče, žáci, studenti, klienti školy a jejich rozdílné potřeby, zájmy. Tyto zájmy jsou uspokojovány rozdílnými způsoby. Školy k uspokojování těchto zájmů a potřeb využívají především nástrojů marketingového mixu.

- ✓ přizpůsobení studijní nabídky
- ✓ poskytování studijní nabídky v ceně odpovídající výši její vnímané hodnoty
- ✓ přiměřenou studijní zátěž kladenou na studenty
- ✓ dodání vzdělávacích služeb školy ve správném místě a v dobrém edukačním prostředí
- ✓ podporu služeb školy vhodnými nástroji propagačního mixu
- ✓ zvyšování odborné úrovně, účinnou motivaci pracovníků, zlepšování vnitřního klimatu školy a kultivace její kultury

Při využívání marketingového řízení by měl management školy brát v úvahu krátkodobé i dlouhodobé potřeby svých klientů i společnosti. Školní marketing obsahuje řadu prvků **sociálního marketingu**. Mluvím zde o rovnováze faktorů jako jsou:

- ✓ uspokojování potřeb klientů
- ✓ přání klientů
- ✓ veřejný zájem

Strategický přístup v marketingovém řízení školy je nezbytný, škola by si měla stanovit nejen krátkodobé cíle, v prostředí mateřské školy např. novou odpolední aktivitu anglický jazyk, keramiku, ale zejména dlouhodobé cíle např. vyhodnocení vzdělávací nabídky s výhledem do budoucnosti. Praxe ukazuje, že větší pravděpodobnost na úspěch mají školy, jejichž vedení i zaměstnanci jsou ochotni přijmout zásady marketingového řízení školy.⁶

⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 25-30. ISBN 978-80-7357-494-9.

1. 4. Strategické plánování školy

Podle Jakubíkové je každé plánování, ať již strategické, nebo taktické zaměřené na budoucnost. Určuje čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potencionální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.⁷

Pro školské prostředí je více srozumitelná formulace Jaroslava Světlíka, kdy škola zajišťuje a definuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí školy, dělá inventuru svých slabých a silných stránek a na základě zjištěných analýz formuluje svou strategii.⁸

Smyslem strategického plánování je uvědomit si, popsat pomocí analýz stávající stav, tedy kde jsme nyní, kam se chceme dostat a jak cíle chceme dosáhnout. Je to tedy popis cesty mezi dvěma mezníky a to nazýváme strategickým plánem organizace. Důležitá je také **intuice vedení** a takový styl řízení školy, který zajišťuje reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji. Další možností je využívání tzv. know - how sítě vztahů, které si škola se svým okolím vytvořila. Tato síť je výsledkem takzvaného **relačního marketingu** nebo také marketingu dobrých vztahů. Cílem každé školy, organizace by mělo být vytvoření takové organizace a odpovídajícího školního klimatu, které vytvoří podmínky pro participaci odborníků jak ze školy, tak i ze vztahové sítě školy na marketingových aktivitách školy. Další důležitou složkou strategického plánování je soustavná evaluace aktivit školy zaměřené na důkladnou vnitřní analýzu všech faktorů ovlivňujících další rozvoj školy. Pozitivní přínosy marketingového řízení se neprojevují okamžitě, je to dlouhodobý proces. Uplatňování marketingového řízení na všech úrovních vede ke zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, k větší informovanosti klientů mateřské školy, zaměstnanců tak i veřejnosti.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7357-494-9.

2. Marketingové prostředí školy

Žádná škola nežije v izolaci, ale je při všech svých aktivitách ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují různé síly působící uvnitř či vně školy. Prostředí dnešních škol není statické, společnost prochází častými změnami (politickými, ekonomickými, společenskými) a školy musí čelit nepředvídatelným zásadním změnám. Úspěšná škola se na tyto změny snaží reagovat rychle, tvořivě a snaží se jim přizpůsobit. Vlivy, které na školu působí, rozlišujeme podle místa působení na vnitřní a vnější a dále je můžeme rozdělit na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo z makroprostředí školy.

2. 1 Vnitřní prostředí

Zjednodušeně můžeme říct, že vlivy vnitřního prostředí působí uvnitř organizace a můžeme je tedy nejvíce ovlivnit. Podle Prášilové vnitřní prostředí rozhoduje o tom, jak je škola schopna předvídat a odhadovat možné změny ve vnějším prostředí a reagovat na ně.⁹ Ředitel školy může změnit například její organizaci, zlepšovat vybavenost, zajistit dodatečné finanční zdroje a další změny, které vychází z organizace. Vnitřní prostředí školy tvoří několik propojených oblastí:

Mezilidské vztahy se zaměstnanci, klienty, partnery školy, s tím souvisí i kvalita pedagogického sboru, schopnost pracovat v týmu, profesionalita, další vzdělávání a sebevzdělávání.

Kvalita managementu – styl řízení manažera, schopnost intuice reagovat pružně na změny, předvídat, poučit se z chyb, využívat motivace, zpětné vazby.

Kultura a klima školy je to především ve vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, která jde napříč celou organizací, patří sem komunikace s klienty, partnery školy, jde o formální i neformální komunikaci a o obecně platná pravidla.

Materiální prostředí je to především vybavenost tříd prostor MŠ, zahrady, stavby budov, zeleně, herních prvků, zajímavostí a odlišností od konkurence např.

⁹ PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole: [vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ]*. 1. vyd. V Olomouci: Hanex, 2004, 246 s. Vzdělávání MŠ ZŠ. ISBN

keramická pec, interaktivní tabule, počítače, výukové tablety, vlastní kuchyně, nové technologie při stravování, vybavenost hračkami a didaktickými pomůckami.

Image školy hodnotí především veřejnost, blízké okolí, provází ji pověst školy, spokojenost klientů (rodičů, dětí), kvalitní vzdělávací nabídka.

2. 2 Vnější prostředí

Vlivy přicházející z vnějšího prostředí jsou organizací téměř neovlivnitelné. Prostor dělíme na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo makroprostředí školy. Mateřská škola je nejnižším stupněm vzdělávací soustavy, má svou vlastní organizaci, řídí se pravidly a má své standardy, které přichází právě z mezoprostředí.

2. 3 Makroprostředí školy

Využití poznatků z makroprostředí je pro školy důležité, protože se zde odráží základní trendy celé společnosti. Reakce na tyto vlivy je často pomalá a přináší školám problémy, ale pro některé i nové příležitosti.

Ekonomické vlivy – rozpočtová politika určí, jaká část státního rozpočtu bude přerozdělena ve prospěch resortu školství. V různých regionech je míra nezaměstnanosti rozdílná. V souvislosti s mateřskými školami, pokud je míra nezaměstnanosti velká, odráží se to i v naplněnosti mateřských škol. Školné, které se platí v mateřských školách je pro nezaměstnané rodiče pravidelnou finanční zátěží a proto dítě přihlásí na nezbytně nutnou dobu např. před vstupem do ZŠ, nebo až získá rodič práci. Z těchto regionů mladí lidé s dětmi často odchází za prací a region stárne. Obecně tento trend má vliv na všechny školy v regionu.

Demografické vlivy – školy je nemohou ovlivnit, ale mohou se na ně z dlouhodobého hlediska připravit. *Podle Světlíka „by sledování demografických trendů mělo být součástí marketingového řízení školy, zejména v oblasti analýzy (autoevaluace školy) a krátkodobého i dlouhodobého plánování školy.“¹⁰* Každá škola by měla zvážit v reakci na demografické vlivy např. personální obsazení školy, kapacitu školy, náklady na modernizaci tříd.

¹⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 34-37. ISBN 978-80-7357-494-9.

Politické vlivy – mají silný vliv na fungování škol. Školské prostředí je tvořeno legislativou, která určuje školám pravidla. Vzdělání nemůže být zcela ponecháno volnému fungování trhu, jedná se o veřejné statky, jejichž řízení patří do kompetence státu. Správným řešením by bylo dát ředitelům mateřských škol (školám obecně), kromě velké míry odpovědnosti i dostatečné pravomoci.

Kulturní vlivy – pro školu představují řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí lidí. Podle Světlíka kultura určité společnosti není výsledkem působení vrozených genů jejich příslušníků, není dědičnou záležitostí, je výsledkem působení sociálního prostředí. Kulturu každé školy ovlivňují faktory, které vychází z národní kultury, tradice, profesní kultury, velikosti školy. Poznáním těchto sociálních a kulturních vlivů je pro vedení škol důležitým předpokladem úspěchu výkonu každé zásadnější změny. Překonání překážek vyplývajících z kulturních bariér je možné právě stanovení správné strategie a vhodné organizace.¹¹

2.4 Mezoprostředí školy

Je to prostředí, ve kterém škola bezprostředně funguje a kterým je zároveň ovlivňována. Toto prostředí tvoří především její zákazníci, absolventi a organizace, které je zaměstnávají. Do mezoprostředí řadíme také subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu (MŠMT, krajské úřady a obce jako zřizovatelé škol, konkurenční a partnerské školy a další organizace). V současné době prochází školství stejně jako v jiných evropských státech změnami, které mají společné znaky.¹²

- ✓ prodlužuje se školní docházka a roste zájem mladých lidí na terciálním vzdělávání
- ✓ důraz je kladen na kvalitu a efektivitu práce škol
- ✓ roste význam celoživotního vzdělávání
- ✓ s růstem nabídky je spojena i diverzifikace vzdělání, odpovídající měnícím se potřebám a zájmům společnosti i jednotlivců
- ✓ vzdělávací systémy se stávají stále více decentralizovanými

¹¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 34 - 38

¹² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 39 - 40

- ✓ centralismus v řízení škol je nahrazován nepřímými nástroji řízení, mají větší autonomii a převažují u nich autoregulační prvky
- ✓ stále širší využívání nových technologií ve vzdělávání
- ✓ vzdělávací soustavy se proměňují na nové soustavy s větší svobodou volby vzdělávací dráhy

Do mezoprostředí školy patří také konkurence, mluvíme zde o konkurenčním prostředí. Je nesprávné si myslet, že konkurence ve školním prostředí je něco, co do něj nepatří. Praxe ukazuje, že trh vzdělávacích služeb reálně existuje a konkurence na něm působí a v souvislosti se změnami podmínek (ekonomických i demografických) i sílí. Mateřské školy si konkurují hlavně v získání zdrojů potřebných pro jejich udržitelnost a rozvoj.¹³

- ✓ získání dětí v dostatečném množství
- ✓ získání kvalitních pedagogů
- ✓ získání finančních prostředků
- ✓ získání kladné pozornosti

Konkurenční síla a postavení školy je podle Světlíka dána řadou komplexně působících faktorů:

- ✓ velikost a kvalita poptávky po službách školy
- ✓ potřebný kapitál školy, umístění a vybavení školy, lidské zdroje, know – how školy
- ✓ úzké propojení a dobré vztahy s okolím
- ✓ rozvíjející se kurikulum školy propojené s novými přístupy k výuce
- ✓ podpora zřizovatele a vyšší míra decentralizace

Management školy by měl analyzovat konkurenční situaci na trhu vzdělávacích služeb a snažit se zjistit, co nejvíce ovlivňuje volbu klientů při výběru školy.

¹³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 41 - 43

3. Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen všemi aktivitami školy směřující k uspokojení vzdělávacích a jiných potřeb zákazníků školy, které jsou vyvíjeny v souladu s jejími cíli. V odborné literatuře se setkáváme s tradiční marketingovou koncepcí založenou pouze na 4 P, ta již není dostatečně účinným nástrojem k ovládnutí trhu.¹⁴

Produkt – *produkt*

Place – *distribuce, umístění*

Price – *cena, kontraktační podmínky*

Promotion – *marketingová komunikace*

Do marketingového mixu Světlík zahrnuje ještě jedno **P people – lidé**.

Podle Jakubíkové je vhodné pracovat i s jinými podobami marketingového mixu například 4C, který zahrnuje:

Zákazníky - *customers*

Konkurenty - *competitors*

Schopnosti firmy – *capilitiesab*

Charakteristiky firmy – *company*

V praxi se osvědčuje pracovat s oběma koncepty. Vždy je na vedoucím pracovníkovi, aby rozhodl, jakou kombinaci marketingového mixu zvolí, co nejvíce vyhovuje podmínkám školy, jaké faktory a v jaké intenzitě na školu působí. To vše sestavit co nejlépe a nejflexibilněji, aby odpovídal změnám prostředí a uspokojoval klienta školy. Zjednodušeně lze konstatovat, že jsem nenašla žádný „správný“ návod jakou strategii marketingového mixu zvolit.¹⁵

V literatuře jsou uváděny ještě další marketingové koncepce marketingového mixu.

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4670-8

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

3. 1 Produkt

V podmínkách škol je právě důležitá vzdělávací nabídka, která je tvořena vzdělávacím programem. Vzdělávací program je jednou z částí komplexního kurikula školy a tvoří z pohledu marketingu její komplexní nabídku.¹⁶

- ✓ Vzdělávací program školy – formální kurikulum, zahrnuje cíle, obsah, organizaci, prostředky vzdělávání a způsob jakým je program realizován.
- ✓ Neformální kurikulum – obsahuje rozšiřující aktivity školy.
- ✓ Skryté kurikulum postihující „skryté“ stránky života školy, které ve škole vycítíme, ale jsou těžko postižitelné. Patří sem klima školy, vztahy mezi pedagogy, dětmi, sítě vztahů s dalšími partnery.

Šíře a kvalita nabídky je jedním z podstatných faktorů pro tržní umístění školy ve vztahu ke konkurenci a vyvolání zájmu klientů o její služby.

3. 2 Distribuce

Jsou to cesty, jak škola dostane svůj produkt, službu k zákazníkovi s přihlédnutím ke změnám vnějšího prostředí a k chování konkurence. Rozhodnutí o distribuci vzdělávacího programu musí být v souladu s celkovou strategií a posláním školy.¹⁷ Cílem efektivní distribuce je vytvoření co nejvhodnějších podmínek pro vzdělávání příslušného vzdělávacího programu přijatelných jak pro školu, tak i pro její klienty.

3. 3 Cena

Určuje hodnotu produktu pro zákazníka nebo také, že cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný produkt, službu. Jednou z funkcí ceny je určení hodnoty vzdělávací služby. V kontextu s mateřskou školou však tento nástroj fungování trhu ztrácí z velké části svou funkci. Spíše než cenu vnímá klient kvalitu poskytovaných služeb. V souvislosti s mateřskými školami ve většině případů klienti platí úplatu za předškolní vzdělání podle vyhlášky č. 43/2006 Sb., o

¹⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 160, 195. ISBN 978-80-7357-494-9.

¹⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 206. ISBN 978-80-7357-494-9.

předškolním vzdělávání. Úplatu stanovuje ředitelka mateřské školy tak, aby nepřesáhla 50% skutečných neinvestičních výdajů na dítě v uplynulém kalendářním roce. Tuto úplatu (školné) může i snížit, pokud potřebuje získat více klientů (rodičů, dětí) a získat tím konkurenční výhodu. Pokud mateřské školy v okolí nabízí stejné nebo podobné vzdělávací nabídky, je to nejjednodušší metoda stanovení výše školného orientovaná na konkurenci.

3.4 Lidé

Pro školu jsou důležití lidé, kteří v ní pracují, tvoří cenný kapitál školy. Je to jeden z faktorů, který ovlivňuje úspěšnost mateřské školy. Praxe ukazuje, že škola může být jen tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují. Touto problematikou se zabývá vnitřní marketing. Vnitřní marketing je způsob řízení pracovníků školy vedoucí k tomu, aby pracovali jako motivovaný tým odborníků a naplňovali poslání a cíle školy. Do vnitřního marketingu se zahrnují tyto samostatné oblasti:¹⁸

Výběr a získávání pracovníků (personální marketing)

Světlík tuto oblast ve své knize označuje za filozofii v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby organizace získala ty nejlepší a nejvhodnější lidi na trhu práce. V případě marketingově řízené školy, hledáme takové pracovníky, kteří budou schopni co nejlépe uspokojovat potřeby klientů školy a budou:

- ✓ kvalifikovaní
- ✓ zdvořilí
- ✓ důvěryhodní
- ✓ spolehliví
- ✓ vnímaví
- ✓ komunikativní

Požadavky na výkon práce učitele/ky stanovují příslušné zákonné předpisy.

Efektivní vedení lidí – je především v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům, dětem, klientům, je to hlavně schopnost motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. Pedagogičtí pracovníci mají při své

¹⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 266 - 277. ISBN 978-80-7357-494-9.

práci velkou morální odpovědnost, předávají své znalosti zkušenosti, ale fungují ve společnosti jako určitý morální vzor pro své klienty.

Motivace – můžeme ho vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachovám způsobem, který povede k dosažení cíle.¹⁹

Problémem je najít univerzální způsob, jak motivovat své zaměstnance, aby vykonávali svoji činnost aktivně, samostatně a efektivně.

Vnitřní komunikace – je podstatným faktorem efektivního řízení organizace a vnitřního klimatu školy. Můžeme ji rozdělit na vertikální komunikaci probíhající směrem dolů (od vedení k zaměstnancům) nebo vzhůru (od pracovníků k vedení) a na horizontální komunikaci (mezi zaměstnanci).²⁰

3. 5 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací ve školském prostředí rozumíme systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi školou a jejími klienty a zákazníky.²¹

Pod pojmem marketingová komunikace je potřeba si uvědomit, že se nejedná pouze o nabídnutí vzdělávací nabídky mateřské školy svým klientům, ale škola musí také své klienty (rodiče) o svých cílech, aktivitách a vzdělávací nabídce informovat. Škola by měla svým klientům naslouchat a získávat od nich zpětnou vazbu a tím docílit oboustranné komunikace klient – škola, škola – klient. Cílem vnější marketingové komunikace mateřské školy je především informovat své klienty (rodiče) o svých aktivitách, úspěších, budovat image školy, dále také přesvědčit budoucí klienty (rodiče) o kvalitách vzdělávacího programu právě této mateřské školy a dalším cílem je neustálé připomínání existence mateřské školy, posilování povědomí o škole po celý rok, nejen před zápisem. Neméně důležitá pro

¹⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. s. 37. ISBN 978-80-247-0882-9.

²⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 289. ISBN 978-80-7357-494-9.

²¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 212. ISBN 978-80-7357-494-9.

školu je komunikace uvnitř školy. Cílem této komunikace je především informovat své zaměstnance o cílech, úkolech, úspěších a také problémech školy. Dále je to motivace zaměstnanců, pochvala ocenění za jejich práci. Pro spokojeného zaměstnance jsou důležité také pracovní podmínky, klima na pracovišti a vzájemný respekt.

Zdrojem komunikace bývá organizace (škola) nebo osoba, která vytváří zprávu a rozhoduje o jejím obsahu. Aby komunikace byla účinná musí být zdroj sdělení přijatelný a atraktivní. Pod pojmem přijatelný si představíme důvěryhodnost, poctivost, odbornost zdroje (školy, ředitele, pedagoga).

Do marketingové komunikace řadíme také osobní komunikaci. Ta představuje přímou komunikaci s jednou osobou nebo s více příjemci, označujeme jí jako osobní marketing. Tato komunikace probíhá denně, jak se zaměstnanci, rodiči, dětmi a veřejností. Efektivnost této komunikace závisí na verbálních a neverbálních schopnostech pracovníka. Osobní komunikace je v mateřské škole nezbytností. Jednou z výhod této komunikace je obousměrnost a získání rychlé zpětné vazby ať už při řešení problémových situací a naopak při kladné komunikaci. Je zde menší riziko nedorozumění.

3. 5. 1 Vztahy s veřejností

Světlík ve své knize Marketingové řízení formuluje vztahy s veřejností (Public relations PR) „*Jako formu komunikace, jejímž hlavním cílem je vytváření příznivých představ, které na veřejnosti škola, popřípadě její vzdělávací program, bude mít.*“²²

Pro upřesnění pojmu veřejnost v prostředí mateřské školy rozumíme klienty (děti rodiče, prarodiče, partnery školy, zaměstnance).

Vztahy s veřejností jsou někdy zaměňovány s reklamou, protože mají některé shodné rysy například využívají médií. Rozdíl je, ale v tom, že reklamu si nějaký subjekt objednává a platí, pronajímá si čas a prostor. Ve vztazích s veřejností (PR) jde spíše o přesvědčení kladného a přístupu k mateřské škole a v masovém měřítku k celkovému příznivému náhledu na oblast školství.

²² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 220. ISBN 978-80-7357-494-9.

Mezi hlavní cíle PR školy patří:²³

- ✓ budování povědomí školy
- ✓ Pomoc při uvádění nového programu na vzdělávací trh
- ✓ budování důvěryhodnosti školy
- ✓ Stimulování zájmu zákazníků o služby školy, jakož i možné spolupráce, sponzorství
- ✓ Snižování nákladů na efektivní komunikaci školy s veřejností

3. 5. 2 Image mateřské školy

Každá škola je živá organizace, která se mění a neustále vyvíjí, proto je pro ni důležitá její pověst – image. Ta však více než v jiných oblastech lidského konání, závisí na takzvaných globálních činitelích (image celého školství), než na místních.

Prášilová ve své knize říká „*Image mateřské školy lze chápat jako souhrn představ, myšlenek a dojmů, které o ní lidé (klienti, obyvatelé obce a blízkého okolí aj. veřejnost) mají.*“²⁴

K dobré image mateřské školy může přispět promyšlené podávání informací veřejnosti. Ředitelé mateřských škol se často domnívají, že k dobré image stačí nabídnutí kvalitního vzdělávacího programu nebo kvalitní pedagogický sbor, poctivá práce aj. Jednou z cest je odlišení některých jejich znaků od toho, co nabízejí školy konkurenční. Pokud škola má mít opravdu kladnou image, musí budovat dobrou pověst, jméno školy jako značku. Chápání jména školy jako značky přináší řadu výhod.

- ✓ lepší identifikace a odlišení školy
- ✓ spojování školy s určitou kvalitou a image
- ✓ větší konzistence v zájmu o služby školy
- ✓ nástroj efektivnější komunikace školy s potenciálními žáky nebo studenty (rodiči, veřejností)
- ✓ jeden z důležitých nástrojů budování loajality žáků a studentů ve vztahu ke škole (loajalita rodičů, dětí, veřejnosti ve vztahu k MŠ)

²³SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 221. ISBN 978-80-7357-494-9

²⁴ PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole: [vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ]*. 1. vyd. V Olomouci: Hanex, 2004, 246 s. Vzdělávání MŠ ZŠ. ISBN 80-857-8344-4.

3. 6 Marketingový audit

Jakubíková ve své knize Strategický marketing uvádí „*Audit je zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování firmy, jejich cílů a zvolených strategií a způsobů jejich uskutečňování se záměrem identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie firmy jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení jeho dlouhodobé perspektivy.*“²⁵

Marketingový audit školy slouží k důkladnému zmapování podmínek, ve kterých škola pracuje. Je východiskem pro kvalitní stanovení cílů a další strategie školy. Marketingový audit přispívá k lepšímu porozumění současné situace, k chápání všech dostupných a relevantních informací. Marketingově řízená škola, která provádí audit by si měla umět odpovědět na tyto otázky:

- ✓ „Kde jsme nyní?“ (situační analýza, audit)
- ✓ „Kam se chceme dostat?“ (cíle školy)
- ✓ „Jak se dostaneme tam, kam se chceme dostat?“ (strategie + implementace)
- ✓ „Jak zjistíme, že jsme se dostali tam, kam jsme se chtěli dostat?“ (kontrola)

Marketingový audit pomůže odhalit silné a slabé stránky školy, škola může na jeho základě stanovovat nejen priority školy, ale také strategický plán školy. Jeho následným naplňováním a systematickým vyhodnocováním může pak škola řídit změnu. Kvalitní marketingový audit se stává pro školu efektivním nástrojem autoevaluace.

3. 7 Marketingový výzkum

Výzkum – Gavora uvádí jednu z mnoha definic výzkumu „*Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky*“

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 342 s. ISBN 978-80-247-4670-8

Dále uvádí „ že výzkum nikdy není záležitostí jediného člověka. I když je náhodou aktérem výzkumu jeden člověk, poznání, které odhalí, poskytne i dalším osobám – svým spolupracovníkům, kolegům, širšímu publiku. “²⁶

Základní funkcí marketingového výzkumu je pomoci škole zjistit potřebné informace o stávajících i budoucích klientech školy, předpovědět jejich zájmy, zjistit jak hodnotí mateřskou školu rodiče i veřejnost. Jedná se o poznávání zákazníků, výzkum by se měl opírat o objektivní a systematické postupy.²⁷

Rozhodnutí o tom, zda a v jakém rozsahu bude škola tohoto výzkumu využívat, závisí na třech kritériích:

- ✓ vedení školy si není jisto v některém ze svých rozhodnutí a potřebuje další specifické informace,
- ✓ vedení školy je připraveno na základě získaných informací změnit svá rozhodnutí, strategii školy či taktiku,
- ✓ vedení školy si musí být vědomo skutečnosti, že náklady spojené s výzkumem musí být přiměřené ve vztahu k očekávanému přínosu, který plyne z opatření provedených na základě výzkumu.

Marketingový výzkum v podmínkách školy se skládá z těchto kroků:

- ✓ Vymezení problémů a cílů výzkumu
- ✓ Získání informací
- ✓ Analýza údajů
- ✓ Závěry a opatření

Analýza výsledků a jejich následná aplikace do praxe, by se měla promítnout do zlepšování a zvyšování kvality celé organizace. Závěrem celého průzkumu je jeho využití při strategickém plánování rozvoje mateřské školy, při využití marketingového mixu a dalších marketingových nástrojů.

²⁶ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury, s. 11. ISBN 8085931796

²⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 100 - 113. ISBN 978-80-7357-494-9.

4. EMPIRICKÁ ČÁST

4. 1 Marketingový výzkum - plán , realizace a popis

Tématem bakalářské práce je marketingové řízení mateřské školy. Obsahem práce je marketingový výzkum, marketingový audit mateřské školy. Předmětem výzkumu jsou možnosti postupu marketingového řízení ve vztahu ke kontextu mateřské školy.

4. 2 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak mateřské školy využívají nástroje marketingového mixu v řízení mateřské školy z vybraného náhodného vzorku mateřských škol celé České republiky.

Hlavní výzkumné otázky:

- ✓ Zjistit, které nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají.
- ✓ Zjistit, jaké jsou marketingové cíle mateřských škol.
- ✓ Zjistit, jak reagují mateřské školy na trh vzdělávacích služeb.
- ✓ Zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují marketingové řízení mateřské školy.

Cíl výzkumu

Zjistit, zda mateřské školy využívají nástroje marketingového mixu ve svém řízení a zda z pohledu vedoucích pracovníků mají vliv na stanovené proměnné.

- ✓ Marketingový mix má vliv na získání většího počtu klientů (rodičů, dětí).
- ✓ Vzdělávací nabídka rozhoduje u klientů o výběru mateřské školy.
- ✓ Zda prezentace mateřské školy na veřejnosti je dostačující.

Cílová skupina

Výzkumné šetření je zaměřeno na vedoucí pracovníky mateřských škol z celé České republiky.

Výzkumné metody

Metodologii výzkumu jsem založila na kvantitativním šetření a využila metodu dotazníkového šetření. Pro sběr dat jsem použila dotazník (příloha č.1). Výzkum jsem doplnila polostrukturovanými rozhovory dvou ředitelek mateřských škol.

Byly jim položeny stejné otázky, jaké byly zaslány respondentům kvantitativního výzkumu. Ředitelky mateřských škol jsem označila ve své práci jako informant č. 1 a informant č. 2.

U získaných údajů z dotazníku jsem provedla komparaci s údaji z rozhovorů ředitelky mateřských škol. Dotazník byl sestaven z 20 otázek, rozdělen do dvou částí a zpracován do grafu. V první části otázek 1 - 5 byly zařazeny identifikátory, které byly použity ke stratifikaci otázek 6 – 20, v druhé části byly zjišťovány cíle dle důležitosti školy a využívání nástrojů marketingového mixu v řízení mateřské školy. U otázek je možné doplnit další sdělení.

4. 3 Průběh dotazníkového šetření

V polovině prosince 2014 jsem provedla předvýzkum na malém vzorku respondentů, oslovila jsem své kolegyně (ředitelky mateřských škol).

Dotazník jsem následně rozšířila o další otázky k marketingovému mixu.

V lednu 2015 jsem rozeslala 100 dotazníků dle náhodného výběru ředitelkám mateřských škol celé České republiky. Sběr dotazníků probíhal na survio.cz.

Návratnost dotazníků byla 82%. Součástí dotazníku byl průvodní dopis.

Do výzkumného šetření byly zahrnuty dva rozhovory s ředitelkami mateřských škol, kterým jsem položila stejné otázky, jaké byly v dotazníku. U každé otázky vyhodnocuji kvantitativní šetření s rozhovory informantů. Součástí otázky může být graf i tabulka s četností odpovědí respondentů.

Informant č. 1 – ředitelka čtyřtřídní mateřské školy

Informant č. 2 – ředitelka jednotřídní mateřské školy

4. 4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen za účelem zjištění způsobu marketingového řízení mateřských škol na území České republiky. Výsledky dotazníku mají přiblížit, které nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají, jak reagují na trh vzdělávacích služeb, jaké jsou jejich marketingové cíle a které faktory nejvíce ovlivňují jejich marketingové řízení. Tyto výsledky jsem porovnála s výsledky z rozhovorů obou informantů

Otázka č. 1. Jakou funkci v MŠ vykonáváte?

Účelem otázky bylo identifikovat, kdo dotazník vyplňoval.

Skupina respondentů je tvořena řediteli, zástupci ředitelů, vedoucími učiteli a hospodáři jednotlivých institucí.

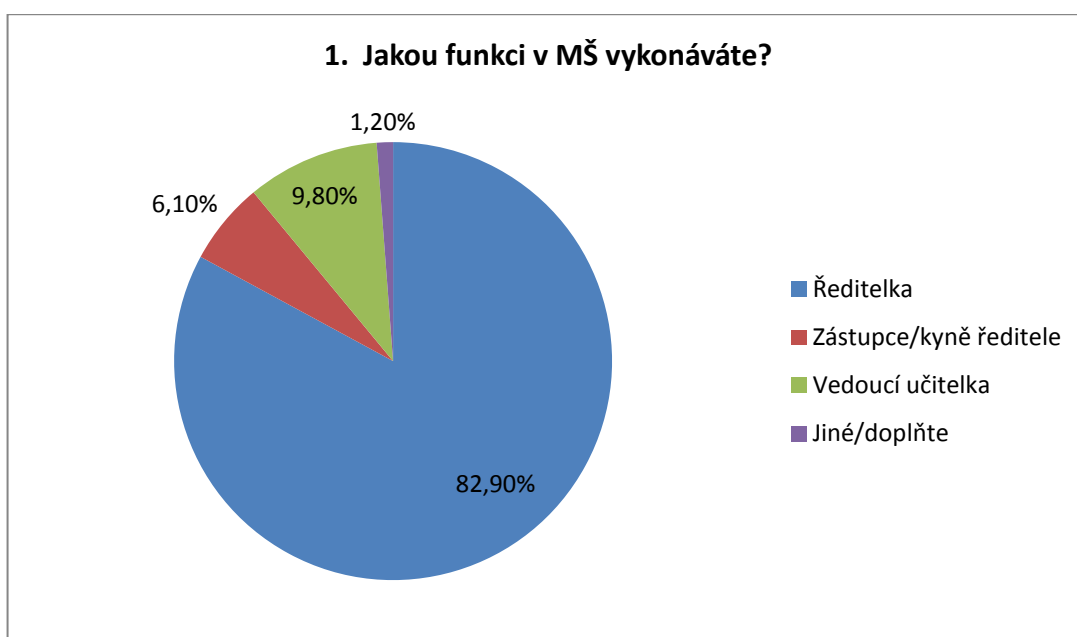
Nad tříčtvrteční většinou vyplňovali dotazník (82,9 %) ředitelé mateřských škol. U mateřských škol sloučených se ZŠ byl dotazník směřován na vedoucí učitele, kteří odpovídali v zastoupení (9,8 %). U sloučených mateřských škol odpovídali zástupci za jednotlivá odloučená pracoviště v procentuálním zastoupení (6,1 %)

U zbylých respondentů bylo zastoupení minimální, lze z něj tedy usoudit, že respondent reagoval na základě aktuálního dění v dané instituci, kupříkladu absence osoby pověřené řízením.

Informant č. 1 – „*Ředitelka čtyřtřídní mateřské školy.*“

Informant č. 2 – „*Ředitelka jednotřídní mateřské školy.*“

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že ředitelky se podílely na vyplnění zaslaného dotazníku nejvíce. Z tohoto výsledku je patrné, jaký výzkumný soubor se výzkumného šetření zúčastnil.



Otázka č. 2 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka přispívá k objektivitě průzkumu. Konkretizuje okruh vzdělání řídicích pracovníků mateřských škol. Slouží jako identifikátor a stratifikuje vzorek respondentů, také poukazuje na skutečnost, že vzdělání v oblasti managementu není podmínkou pro vykonávání řídicí funkce v mateřské škole.

Největší zastoupení v dotazníku mají respondenti, kteří jsou absolventy SPgŠ (42 %). Důvodem toho závěru je skutečnost, že řídicí pracovník mateřské školy může funkci vykonávat bez absolvování vysokoškolského studia.

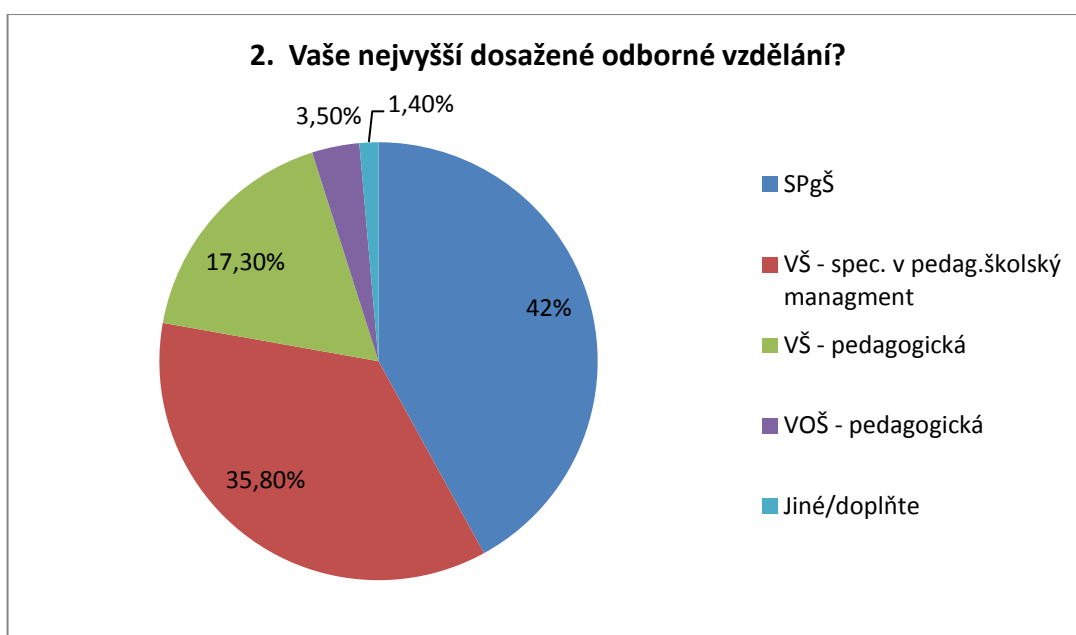
Druhou skupinou dotazovaných jsou řídicí pracovníci, kteří absolvovali VŠ CŠM (35,8 %). Lze se domnívat, že toto vzdělání je pro vedoucí pracovníky důležité a doplnili si ho například místo funkčního studia pro ředitele.

Třetí skupinou jsou absolventi Vysokých škol pedagogických (17,3 %). Ostatní tázané skupiny jsou v minimálním zastoupení pod 10 %, tudíž jejich zdůvodnění není rentabilní.

Informant č. 1 – „Nejvyšší dosažené vzdělání je VŠ CŠM.“

Informant č. 2 – „Nejvyšší dosažené vzdělání je SPgŠ.“

Komparace kvantitativního a rozhovoru s ředitelkami prokázala, že řídicí pracovníci, kteří jsou absolventi SPgŠ, jsou zastoupeni v největším počtu.



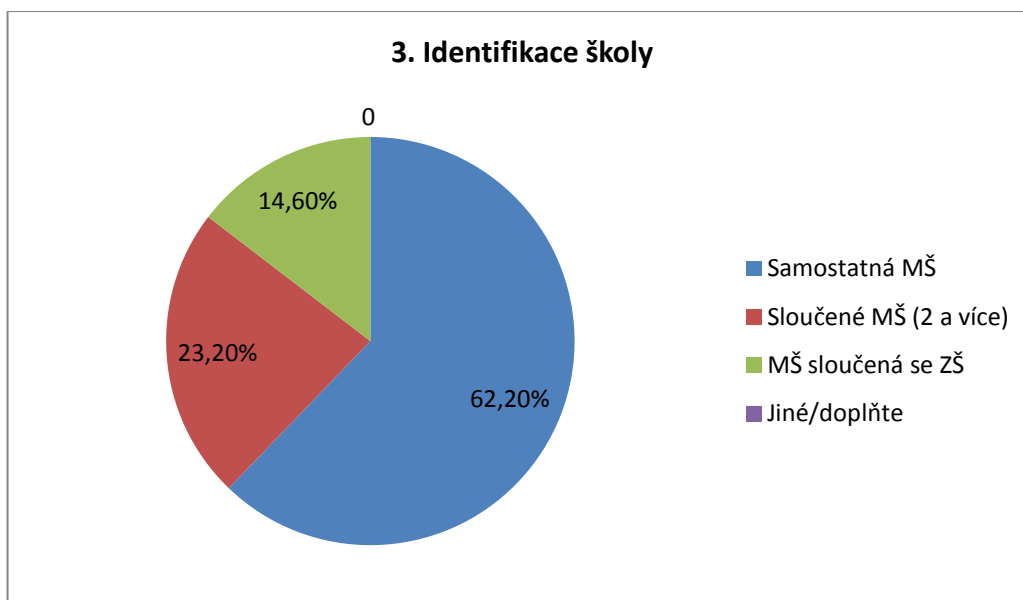
Otázka č. 3 Identifikace školy

Otázka slouží jako identifikátor k průkaznosti zastoupení různých mateřských škol. Průzkumný vzorek dokazuje, že největší zastoupení je v samostatných mateřských školách (62,2 %). Dále sloučené mateřské školy v zastoupení (23,2 %). A v poslední řadě mateřské školy sloučené se ZŠ (14,6 %)

Informant č. 1 – „*Samostatná mateřská škola.*“

Informant č. 2 – „*Samostatná mateřská škola.*“

Komparace kvantitativního a rozhovoru jen prokázala, že nejvíce respondentů je ze samostatných mateřských škol.



Otázka č. 4 Do jakého kraje patří Vaše MŠ?

Otázka slouží také jako identifikátor, dokazuje, že vzorek respondentů zahrnul všechny kraje České republiky.

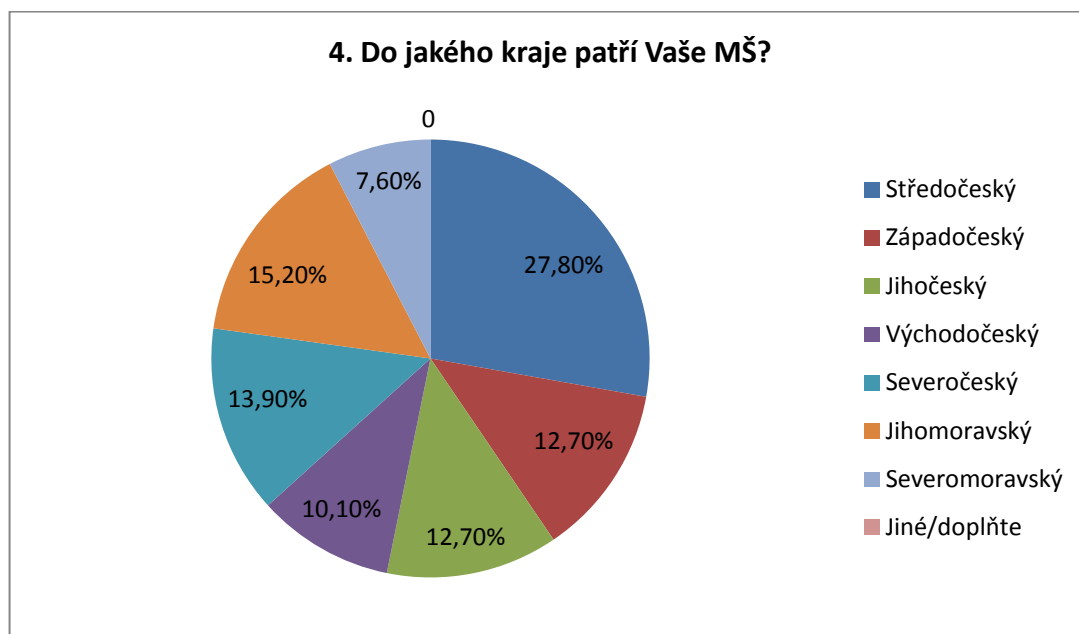
Nejvíce odpovídajících respondentů na dotazník je ze Středočeského kraje (27,8 %). Další velká zastoupení jsou z Jihomoravského kraje (15,2 %) a Severočeského kraje (13,9 %).

Informant č. 1 – „*Středočeský kraj.*“

Informant č. 2 – „*Středočeský kraj.*“

Komparace kvantitativního šetření a rozhovoru pouze upřesňuje, že nejvíce

odpovídajících respondentů je ze Středočeského, Jihomoravského a Severočeského kraje.



Otázka č. 5 Počet MŠ v obci, městě?

Tato otázka slouží také jako identifikátor šetření, má za úkol především zjistit jestli mají mateřské školy konkurenční prostředí.

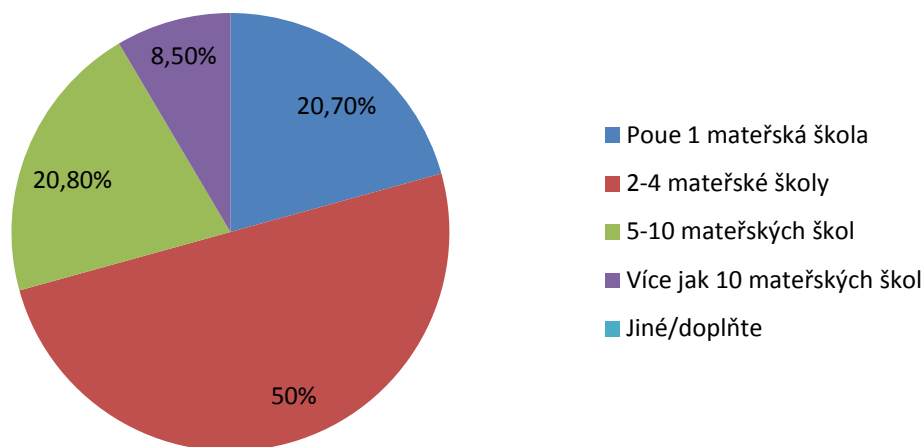
Průměrný počet mateřských škol ve městech, obcích se ukázal být okolo dvou až čtyř institucí.

Informant č. 1 – „Ve městě je 5 mateřských škol.“

Informant č. 2 – „V současnosti jsou ve městě 3 mateřské školy.“

Z komparovaného vzorku je patrné, že většina mateřských škol má kolem sebe konkurenční prostředí v podobě jiných mateřských škol. Lze se jen domnívat, že právě školy s konkurenčním prostředím se snaží více pracovat s nástroji marketingového mixu, vyhodnocují slabé a silné stránky školy, právě proto, aby dokázaly úspěšně čelit konkurenčnímu prostředí na trhu předškolního vzdělávání.

5. Počet MŠ v obci, městě ?



Otázka č. 6 Jaké jsou marketingové cíle Vaší mateřské školy? Seřad'te podle důležitosti.

Otázka zjistila, že vzhledem k měnící se demografické křivce se dostává do popředí priorita týkající se získání většího počtu klientů. Tento cíl označilo jako nejdůležitější 7, 2 respondentů, dalším cílem dle důležitosti bylo zkvalitnění výuky (7,0) respondentů a získání finančních prostředků z jiných zdrojů (5,9).

Informant č. 1 – „Prioritní je získání finančních prostředků z jiných zdrojů, děti máme v současnosti přebytek, spíše nám chybí prostředky na další rozvoj mateřské školy, materiální vybavení tříd a zahrady, učební pomůcky, proto hledáme další zdroje pro rozvoj např. Granty.“

Informant č. 2 – „Nejdůležitější je větší počet klientů (dětí), škola je umístěna na okraji města v rodinné zástavbě a populace v této lokalitě stárne, proto je pro mateřskou školu tento cíl v současnosti prioritou.“

	Možnosti odpovědí	Důležitost
	Získání většího počtu dětí	7,2
	Zkvalitnění výuky	7,0
	Získání finančních prostředků z jiných zdrojů	5,9
	Kvalitní mimoškolní aktivity, kroužky, dílny	4,8
	Spolupráce MŠ s rodiči, veřejností	4,6
	Kvalitní materiální zázemí pro děti, zaměstnance	3,6
	Jiné/doplňte:	1

Komparace prokázala shodu v kvantitativním šetření a rozhovorem s ředitelkami mateřských škol. Shoda se týká získávání většího počtu dětí u Informanta č. 2.

Pro mateřské školy i pro školy obecně jsou děti pravděpodobně nejdůležitější, mají pro školu existenční charakter v obecné rovině. Je nutné si uvědomit, jaké vlivy na konkrétní mateřskou školu působí v daném místě a čase. Oba informanti jsou ze Středočeského kraje, ale každý dává důležitost jinému cíli, působí na ně jiné vlivy. Na informanta č. 1 působí ekonomické vlivy, škola má přebytek zájemců o mateřskou školu.

Na informanta č. 2 působí více vlivy demografické, obyvatelstvo v dané lokalitě stárne a dětí ubývá. Pravděpodobně umístění mateřské školy na okraji města není pro budoucí klienty (rodiče) ideální, jak sdělila ředitelka.



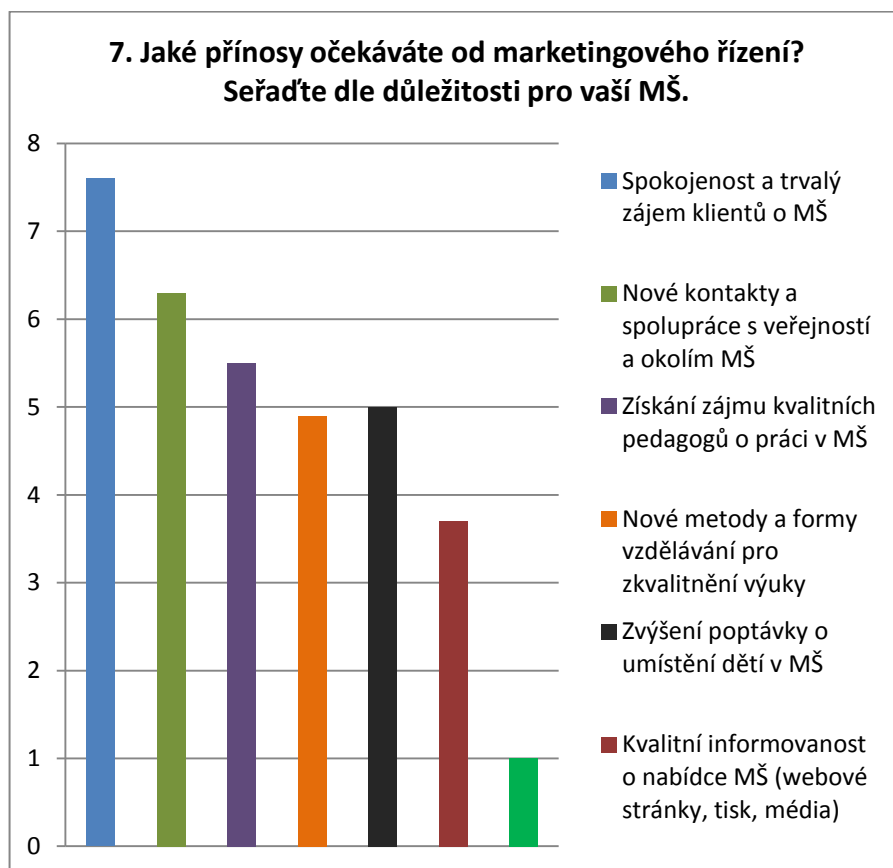
Otázka č. 7 Jaké přínosy očekáváte od marketingového řízení? Seřadte dle důležitosti pro Vaší MŠ.

Otázka byla položena tak, aby respondenti mohli seřadit odpovědi dle důležitosti a zároveň mohli uvést jiné přínosy, které od marketingového řízení očekávají. Jako nejdůležitější marketingový přínos označili respondenti spokojenost a trvalý zájem o mateřskou školu. Na základě řazení dle důležitosti se objevuje prvek spolupráce s veřejností a získání kvalitních pedagogů.

Informant č. 1 – „Získání kvalitních pedagogů je pro naši školu v současnosti prioritou, zaměřujeme se na zkvalitnění vzdělávání, v mateřské škole si několik pedagogů doplňuje vzdělání vzhledem k změnám v zákoně, které platí od 1. 1. 2015, máme nedostatek kvalifikovaných pedagogů.“

Informant č. 2 – „Spokojenost a trvalý zájem klientů je v současnosti nejdůležitější, snažíme se více zviditelnit, více propagujeme náš vzdělávací program zaměřený na EVVO, využíváme k tomu právě klidnou lokalitu na okraji města.“

Komparace výsledků z obou výzkumů prokázala shodu v očekávaných přínosech marketingového řízení. Z výsledků rozhovoru v předešlých odpovědích lze vypožorovat, co od svého marketingového řízení vedoucí pracovníci očekávají, jaké kroky pro dosažení jejich cílů podnikají. U informanta č.1 je vidět, že získání kvalitních pedagogů spolu se získáním finančních prostředků je pro rozvoj školy důležité. U informanta č.2 je to trvalý zájem klientů, zde škola podniká kroky ve svém marketingovém řízení, aby zájmu docílila. Využívá k tomu dobré image školy, snaží se najít konkurenční výhodu v umístění školy a využít právě tuto lokalitu pro prezentaci vzdělávacího programu zaměřeného na EVVO.



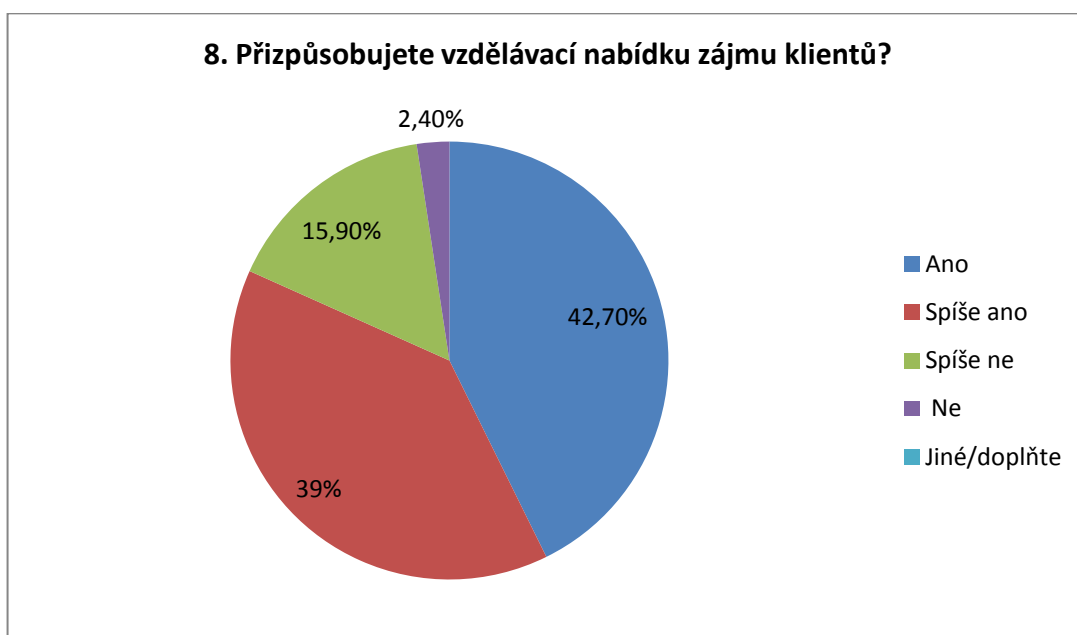
Otázka č. 8 Přizpůsobujete vzdělávací nabídku zájmu klientů?

Flexibilita v řízení je důležitým prvkem pro přizpůsobení se měnícímu standardu, které mateřské školy nabízejí. Poptávka po službách se rok od roku mění a ředitel musí umět vytvořit vzdělávací nabídku tak, aby vyhověla většinovému počtu klientů, státnímu záměru a potřebám společnosti. Otázka především zjišťovala schopnost dotazovaných subjektů se přizpůsobit.

Informant č. 1 – „Vzdělávací program přizpůsobujeme potřebám klientů, abychom docílili maximální spokojenosti.“

Informant č. 2 – „Snažíme se vyhovět aktuálním potřebám, klienti (rodiče) jsou pro nás důležití.“

Na základě získaných informací se ukázalo, že kvalitativní a kvantitativní výsledky se shodují. Mateřské školy rozvíjí svůj vzdělávací program na základě velikosti jednotlivých institucí. Vzdělávací program se přizpůsobuje u (81,7 %) respondentů, kteří odpověděli ano a spíše ano, což je nadpoloviční většina. U zbylých dotazovaných (18,3 %) nepřizpůsobuje vzdělávací nabídku zájmu klientů.



Otázka č. 9 Sledujete a přizpůsobujete cenu za poskytnuté služby?

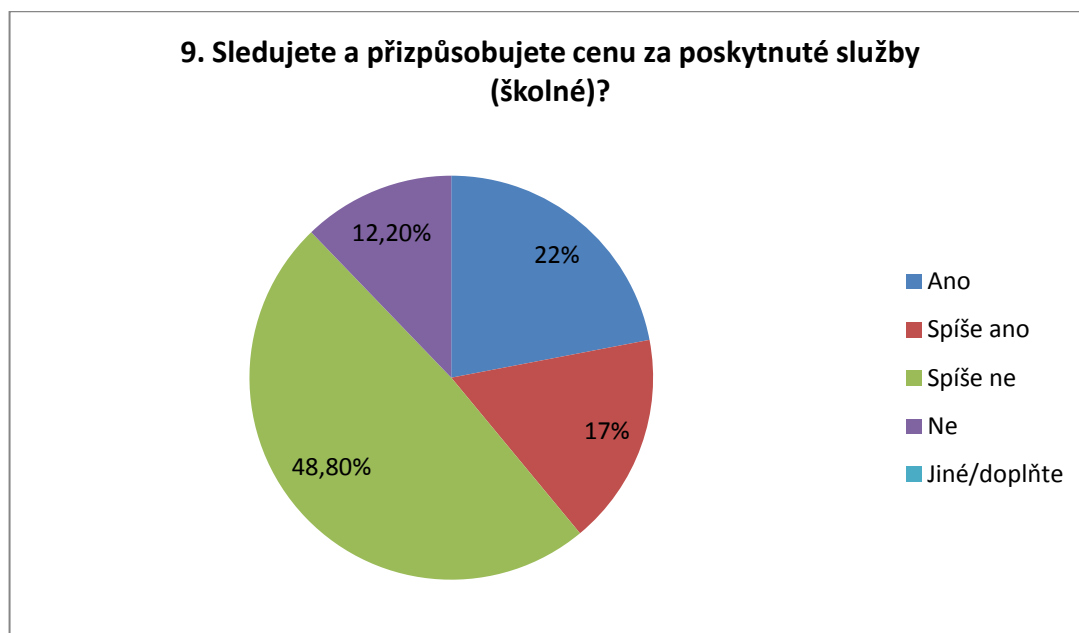
Zde se ve výzkumném šetření soustředím na zjištění, zda mateřské školy pracují s cenou školného, i když jsou částečně omezeny zákonem o úplatě v mateřské škole. V souvislosti s mateřskými školami, klienti platí úplatu za předškolní vzdělání podle vyhlášky č. 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání. Úplatu

stanovuje ředitelka mateřské školy tak, aby nepřesáhla 50% skutečných neinvestičních výdajů na dítě v uplynulém kalendářním roce. Dotazováno bylo 82 respondentů z toho nadpoloviční většina (61 %) se školným v zásadě nemanipuluje, (39 %) školné snižuje potřebám klientům, čímž pracuje s nástrojem marketingového mixu a využívá tak, nejjednodušší metodu snížení výše školného orientovanou na konkurenci.

Informant č. 1 – „Vzhledem k naplněnosti mateřské školy stanovuji maximální výši školného dle zákona. V budoucnu se této alternativě nebráním.“

Informant č. 2 – „Ne, zatím se školným nepracuji. Snažím se konkurovat ostatním mateřským školám hlavně vzdělávací nabídkou.“

Výsledky šetření prokázaly, že většina mateřských škol s výší školného neoperuje. Ti, kteří se školným pracují se snaží využívat nástroj marketingového mixu. Porovnání výsledků z kvalitativního šetření a sdělení získaných z rozhovorů souhlasí s tímto závěrem.



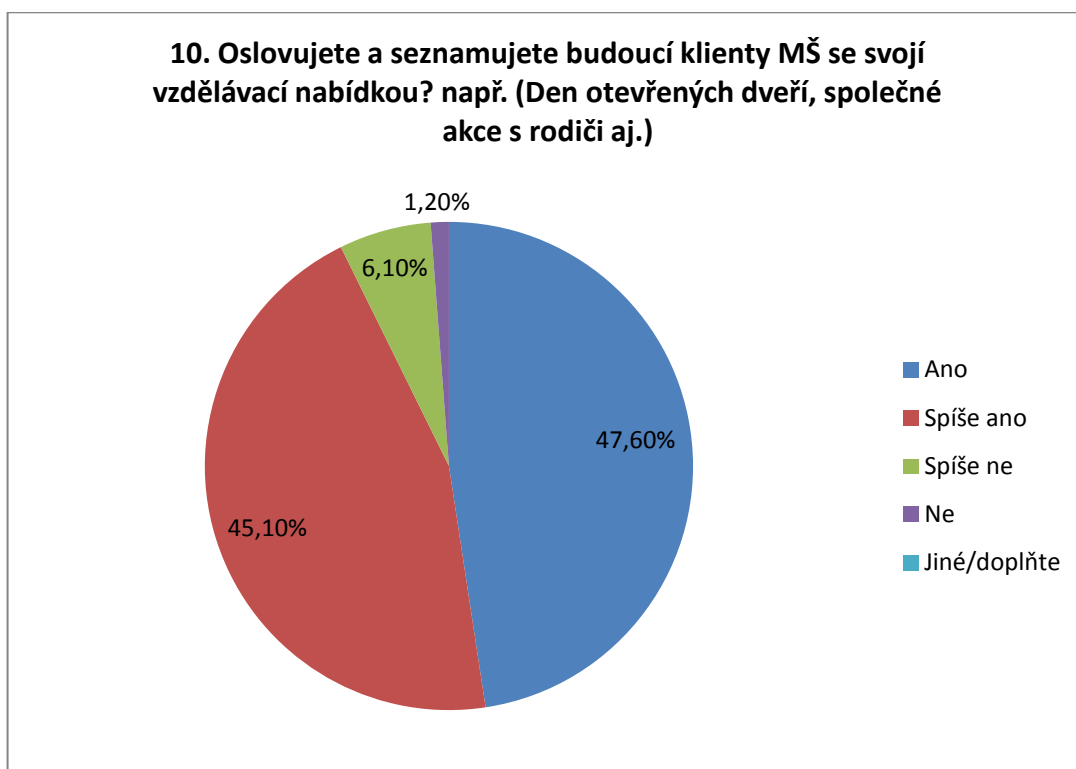
Otázka č. 10 Oslovujete a seznamujete budoucí klienty MŠ se svojí vzdělávací nabídkou? např. (Den otevřených dveří, společné akce s rodiči aj.)

Otázka zjišťuje, zda mateřské školy distribuují svojí vzdělávací nabídku. Na základě získaných hodnot se potvrzuje, že mateřské školy v České republice ve více jak (90 %) svou vzdělávací nabídku propagují a nabízejí potenciálním zájemcům. Cílovou skupinu zde tvoří zejména rodiče a děti.

Informant č. 1 – „Ano, rodiče seznamujeme se vzdělávací nabídkou na dni otevřených dveří, ve školním časopise a webových stránkách školy.“

Informant č. 2 – „Ano, informace o vzdělávacích programech jsou k nalezení na webových stránkách mateřské školy i zřizovatele, také jsou prezentovány na společných akcích pro rodiče a děti.“

Komparace kvalitativního šetření a rozhovorů s informanty potvrzuje skutečnost, že téměř všechny (92,7%) mateřské školy se svou vzdělávací nabídkou své budoucí klienty seznamují.



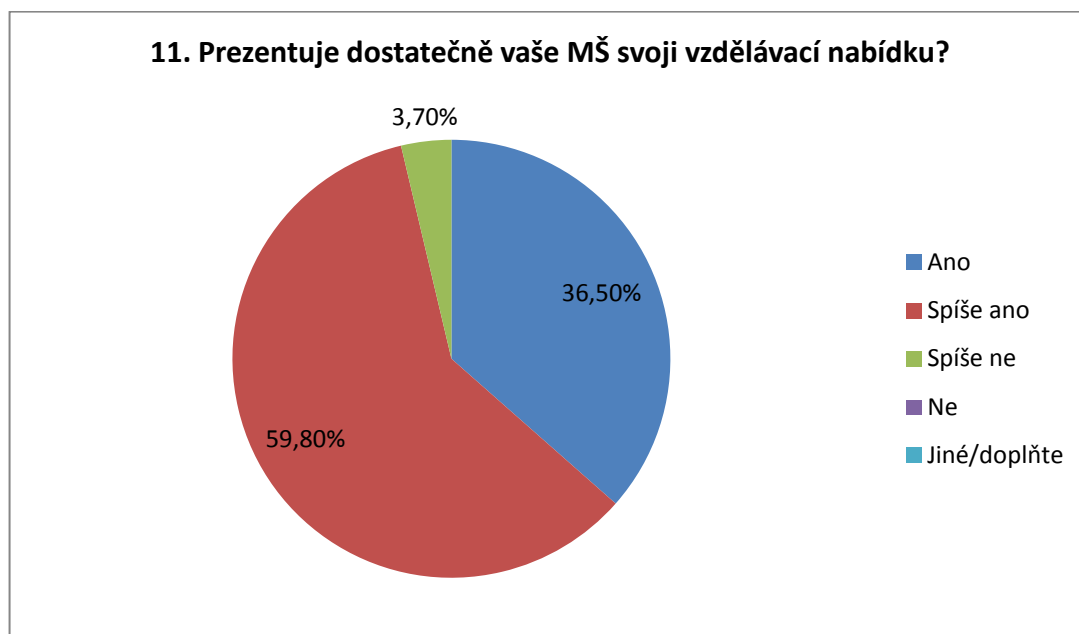
Otázka č. 11 **Prezentuje dostatečně Vaše mateřská škola svojí vzdělávací nabídku?**

Tato část dotazníku zjišťuje zviditelnění mateřské školy v očích veřejnosti, zřizovatele a partnerských škol, složka demonstruje život mateřské školy. Jedná se o úspěchy v soutěžích (výtvarné, pěvecké, dětské olympiády, účast školy ve vzdělávacích programech např. EVVO, připravenost dětí ke vstupu do základní školy)

Informant č. 1 – „*Ano, princip je stejný jako u prezentace vzdělávacích programů, tedy je soustředěna do všem dostupných multimédií.*“

Informant č. 2 – „*U nás pořádáme před zápisem do MŠ den otevřených dveří prezentaci připravenosti dětí pro vstup do základní školy. Je převážně pro rodiče předškolních dětí. Jinak se pochopitelně snažím prezentovat úspěchy dětí na veřejnosti např. výtvarné práce nebo hudební vystoupení na veřejných akcích zřizovatele i mateřské školy.*“

Vyhodnocení průzkumu ukázalo, že mateřské školy téměř ve většině odpovědí respondentů (96,4%) prezentují svojí vzdělávací nabídku a její aktuální vývoj. Prezentaci provádí mateřské školy běžnými dostupnými prostředky.



Otázka č. 12 Myslíte si, že marketingový mix má vliv na získání většího počtu dětí, klientů?

Marketingový mix se v posledních letech stává nedílnou součástí vedení mateřských škol, avšak ne každá mateřská škola využívá jeho plný potenciál, proto byla vznesena otázka, která má zjistit velikost vlivu tohoto marketingového nástroje. Dotazovaní respondenti byli tvořeni řídícími osobami z různých mateřských škol, tak aby vzorek co nejvíce působil objektivně. Přesto (85,9 %) odpovědělo kladně v otázce vlivu marketingového mixu. Zbýlých (14,1 %) uvedlo, že marketingový mix vliv spíše nebo vůbec nemá.

Informant č. 1 – „Marketingový mix využívám, ačkoliv mám tento nástroj tak zaběhlý, že si jej nadále neuvědomuji. Nicméně jeho vliv na chod mateřské školy je zásadní.“

Informant č. 2 – „V předešlých letech jsme na to nebrali moc velký ohled. Dnes se pokoušíme využít kombinace tohoto nástroje co nejvíce, protože s jeho využíváním po marketingové stránce je řízení efektivnější. Vzhledem k relativní novosti uplatnění tohoto nástroje ve školství, se snažím využít jeho plný potenciál.“

Výsledky poukazují na fakt, že většina řídících osob chápe marketingový mix a jeho vliv na chod mateřské školy. Ne každý je v jeho používání zbláhý, avšak jen naprosté minimum se tomuto nástroji brání. Možným důvodem tohoto přístupu je neznalost využívání nástrojů marketingového mixu.



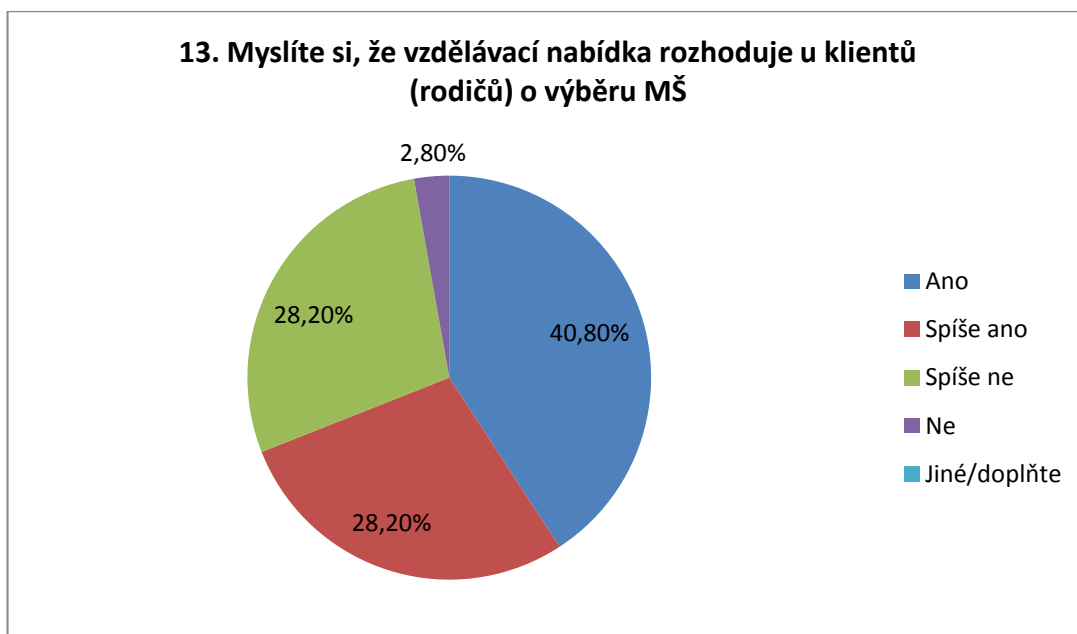
Otázka č. 13 Myslíte si, že vzdělávací nabídka rozhoduje u klientů (rodičů) o výběru MŠ?

Na základě průzkumu je zřejmé, že nabídka rozhoduje ve většinovém poměru u klientů při výběru mateřské školy. Nicméně v potaz je dobré vzít i nad čtvrtinový počet negativních odpovědí na tuto otázku (31 %), které poukazují na fakt, že rozhodují i jiné faktory. Lze se jen domnívat, že těmito faktory mohou být(např. umístění a dostupnost mateřské školy, materiální vybavení a jiné.)

Informant č. 1 – „*Snažíme naši vzdělávací nabídku prezentovat doopravdy kde se jen dá, protože věříme, že to má vliv na naše potencionální klienty. Je to zkrátka reklama, takhle reklama funguje, i když ve školství se jí tak neříká. Tím, že tyto reklamy jsou neziskové, nikdo jejich efektivitu neměří. Ale věřím, že vliv to má.*“

Informant č. 2 – „*Věřím, že vzdělávací nabídka vliv na výběr mateřské školy má, ale také si myslím, že vliv mají i jiné faktory (vzdálenost mateřské školy od bydliště, vyzvedávání dětí – prarodiče, kamarádi dětí a další).*“

Komparace obou šetření potvrdilo shodu, většina dotázaných shodně odpověděla ano nebo spíše ano (69%). Zbylých 31% si myslí, že vzdělávací nabídka nerozhoduje o výběru MŠ. Lze se domnívat, že jsou zde jiné faktory, které ovlivňují výběr mateřské školy.



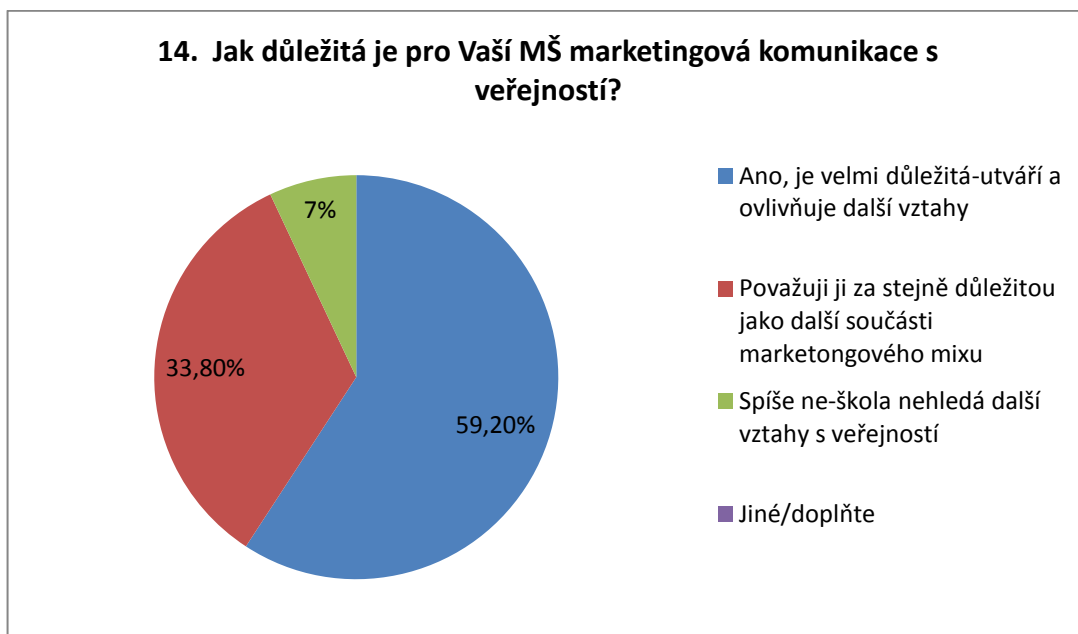
Otázka č.14 Jak důležitá je pro Vaší MŠ marketingová komunikace s veřejností?

Komunikace ve školském sektoru je velmi důležitá. Reprezentuje výměnu informací mezi příjemcem a zdrojem. Otázka byla kladena za účelem zjistit důležitost tématu v povědomí dotazovaných řídicích osob. Naprostá většina dotazovaných odpověděla kladně v této otázce důležitosti, respektive souhlasila s důležitostí marketingové komunikace.

Informant č. 1 – „Marketingová komunikace je velmi důležitá. Bez ní by tuším řízení mateřské školy nebylo moc reálné, je nejčastěji využívaným nástrojem.“

Informant č. 2 – „V řízení školy je velmi důležitá, ovlivňuje vztahy s veřejností i vztahy uvnitř organizace. Marketingová komunikace, je stavebním kamenem správného fungování školy.“

Z komparace výsledků je patrné, že marketingová komunikace je přítomna všude. Jediné, co se mění je její rozsah. Tato velikost bývá často úměrná velikosti mateřské školy. Minimum respondentů (7 %) se k marketingové komunikaci vyjádřilo záporně, což v kontrastu s naprostou většinou (93 %), co se vyjádřila k otázce marketingové komunikace kladně, není opravdu nijak směrodatné.



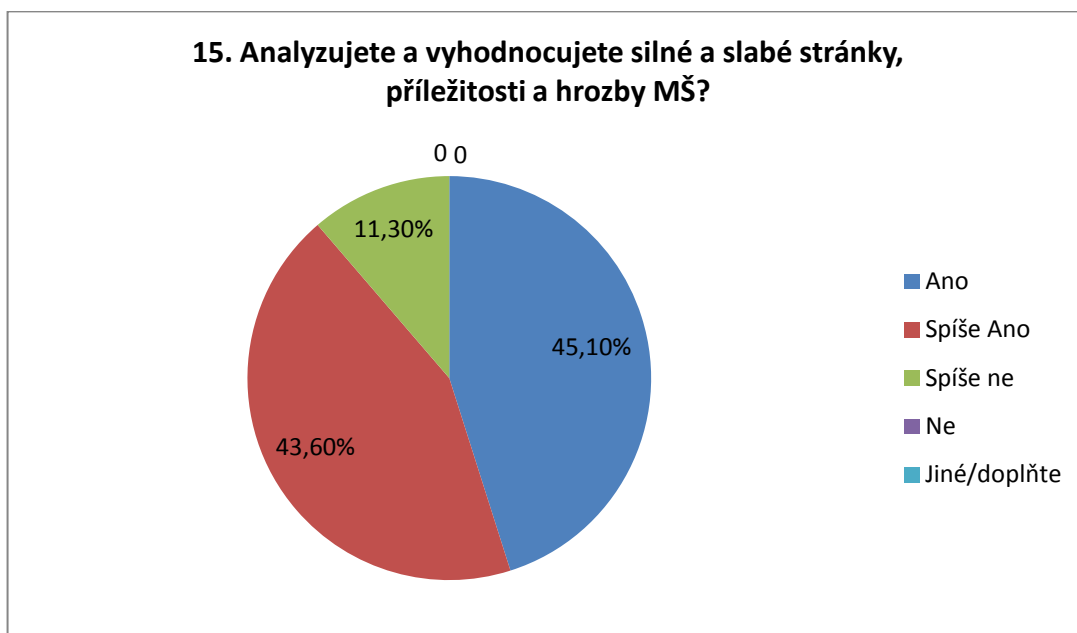
Otázka č. 15 Analyzujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby mateřské školy?

Informace získané z toho to dotazu mají objasnit strategické rozhodování dotazovaných řídících osob. Schopnost analyzovat a vyhodnotit krizové situace, zajišťuje stabilitu a chod mateřské školy. Pro analyzování těchto faktorů v řízení mateřské školy se vyjádřilo (88,8 %) respondentů, což tvoří nad tříčtvrtěční většinu. Ostatní respondenti (11,3%) odpověděli spíše ne.

Informant č. 1 – „Tyto skutečnosti se snažím vnímat a reagovat na ně tak, aby dopad na mateřskou školu byl, co nejmenší v případě příležitostí nejefektivnější.“

Informant č. 2 – „Snažím se při větší změně analyzovat dopad na mateřskou školu. Jsme jednotřídní mateřská škola, špatné rozhodnutí může mít fatální dopad na existenci mateřské školy.“

Kvantitativní šetření v komparaci s rozhovory poukázalo na skutečnost, že ředitelé SWOT analýzu využívají ve svém marketingovém řízení. Výsledky kvantitativního šetření jen potvrzují uvědomělost řídících osob ve vztahu k těmto zmiňovaným specifickým metodám a jejich využívání.



Otázka č. 16 Vyberte faktor z vnějšího prostředí MŠ, který nejvíce ovlivňuje marketingové řízení?

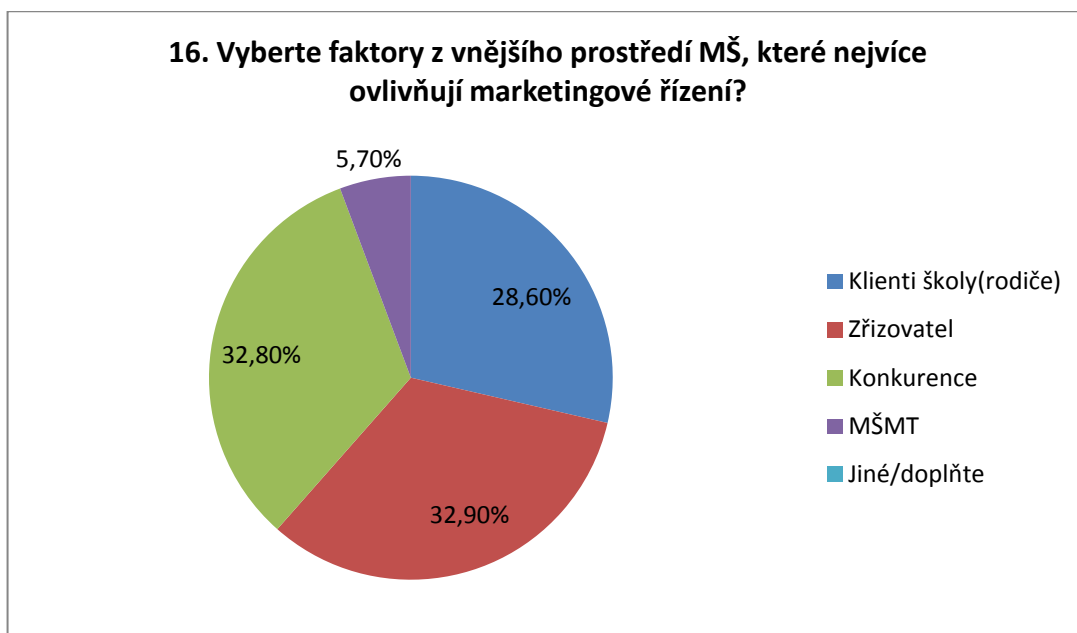
Ředitelé mateřských škol se často přizpůsobují změnám, které na ně působí z mezoprostředí. To mohou být rodiče, zřizovatel, MŠMT nebo konkurence. Otázkou bylo zjistit, který z faktorů vnějších vlivů je nejvíce ovlivňuje v jejich řízení.

Informant č. 1 –, *Podle mě jsou to největším zastoupení rodiče. Oni jsou cílovou skupinou a proto se jím snažíme vyjít co nejvíce vstříc.* “

Informant č. 2 –, *V současnosti je to zřizovatel, blíží se zápisy do MŠ.*

Je pravdou, že zřizovatel si často v jistém slova smyslu myslí, že může zasahovat do pravomocí ředitele. “

Údaje, které jsme získali od respondentů, poukazují na relativně vyrovnaný výsledek. Kde tedy konkurence (32,9%), zřizovatel (32,9%) a klienti (28,6%) mají stejné nebo velmi podobné procentuální zastoupení. Rozhovory s ředitelkami vykazují shodu s kvantitativním šetřením. Každá mateřská škola je jiná, je to živá organizace, která se neustále vyvíjí a tak na ní působí jiné vlivy v jiné intenzitě.



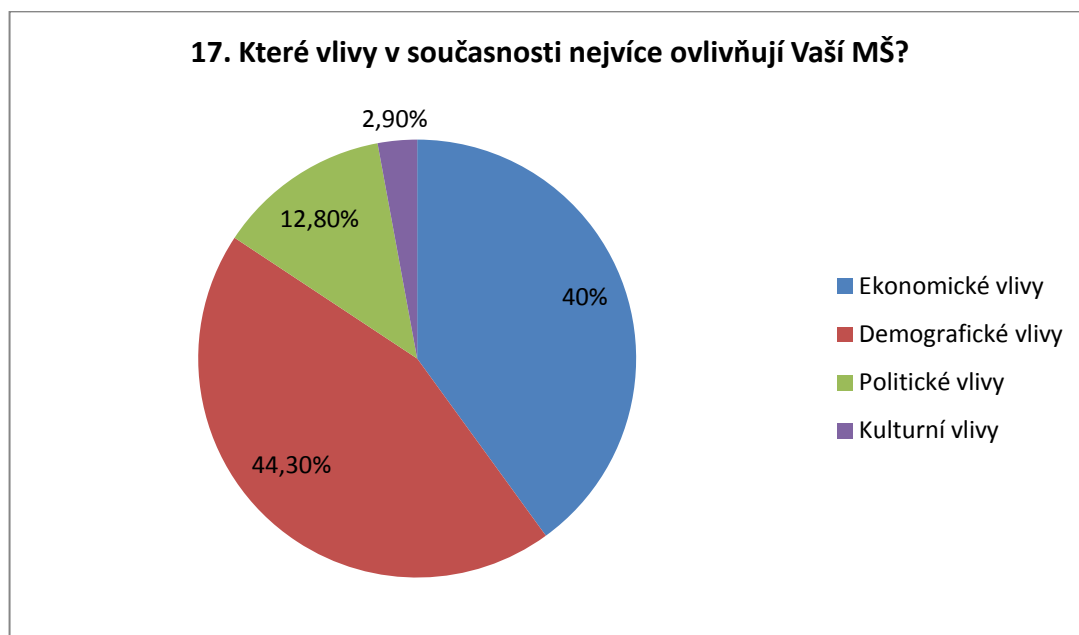
Otázka č. 17 Které vlivy v současnosti nejvíce ovlivňují Vaší MŠ?

Podobně jako tomu bylo u předchozích otázek, tak i tato zjišťovala především vliv vnější faktorů na chod mateřské školy. Především zjistit mezi jednotlivými respondenty co největší shodu v odpovědích. Otázka je mířená více do vnějšího prostředí, což má opět demonstrovat snahu o co nejobjektivnější závěr.

Informant č. 1 – „*Tak rozhodně jsou to demografické vlivy. Ekonomika pochopitelně hraje v této otázce svou roli, ale nemyslím si, že by se tak často výrazně měnila, aby to mateřské školy ovlivnilo.*“

Informant č. 2 – „*Myslím si, že víc než cokoliv jiného působí na mateřské školy demografický vývoj v České republice, bohužel bez dětí mateřské školy fungovat nebudou.*“

Výsledky kvantitativního šetření odhalili, že většina respondentů chápe za nejvlivnější demografický vývoj (44,3%) a ekonomický stav (40%) v České republice. Ostatní složky nepřesáhly hodnotu 25 %. Lze tedy závěrem říci, že kvantitativní výsledky jsou víceméně stejné s rozhovory.



Otázka č. 18 Jaké prostředky k prezentaci svých služeb Vaše MŠ využívá?

Otázka zjišťuje, jak populární jsou prostředky k prezentaci u řídících osob v mateřských školách. Výsledky prozradí adaptaci vedení na dnešní rozmanitou nabídku multimediálních reklam a možností se zviditelnit.

Informant č. 1 – „*Já osobně využívám školní časopis i webové stránky k prezentaci aktuálního dění v mateřské škole. Pro upoutání pozornosti potencionálních klientů den otevřených dveří nebo veřejnosti přístupné akce.*“

Informant č. 2 – „*Naše mateřská škola využívá k prezentaci webové stránky školy má svou vlastní sekci na stránkách zřizovatele. Dvakrát do roka pořádáme dny otevřených dveří. Děti vystupují na veřejných akcích.*“

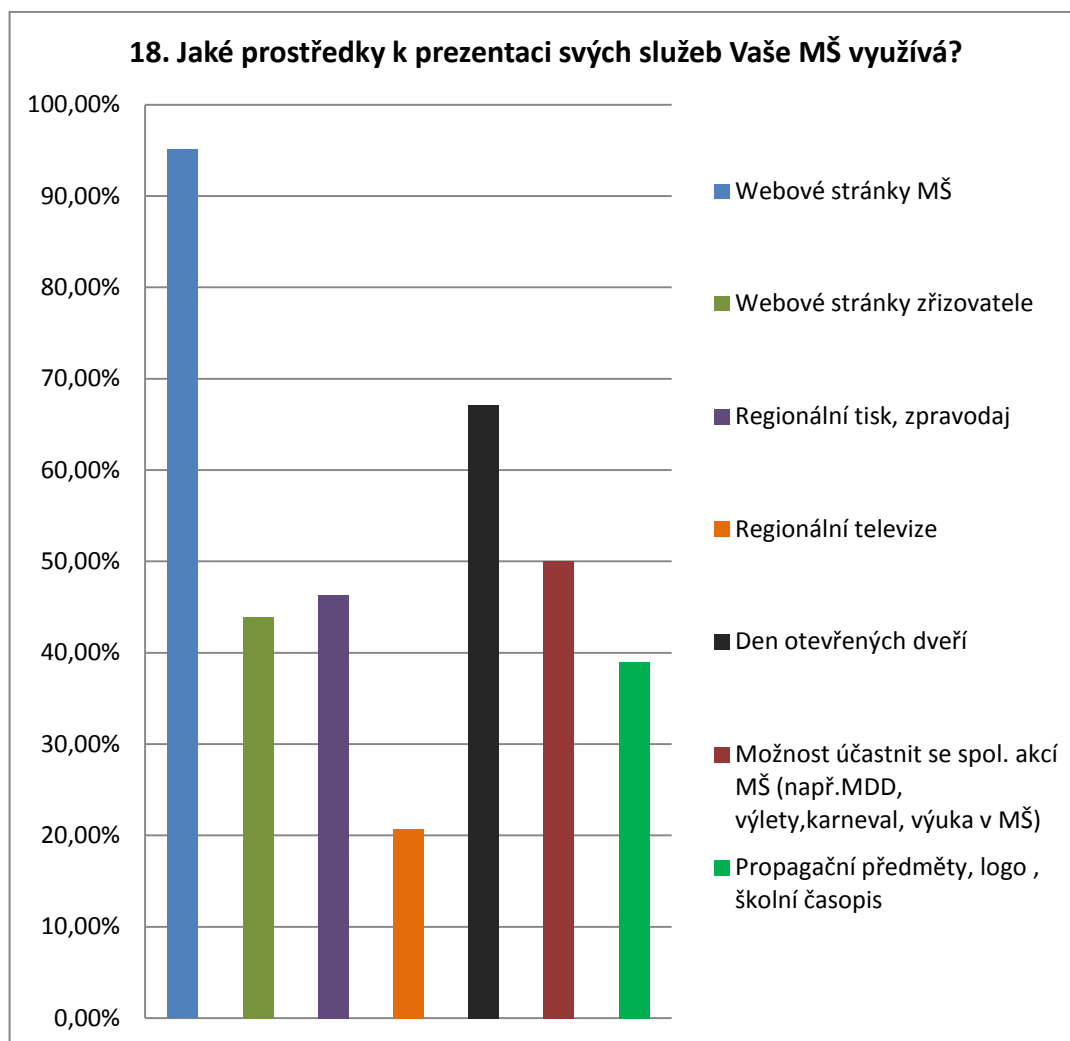
	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
	Webové stránky MŠ	78	95,1 %
	Webové stránky zřizovatele	36	43,9 %
	Regionální tisk, zpravodaj	38	46,3 %
	Regionální televize	17	20,7 %
	Den otevřených dveří	55	67,1 %
	Možnost účastnit se spol. akcí MŠ (např. MDD, výlety, karneval, výuka v MŠ)	41	50 %
	Propagační předměty, logo, školní časopis	32	39,0 %
	Jiné/doplňte:	0	0 %

Z výsledků kvalitativního šetření vyplývá, že respondenti na svých školách pro zvýšení své publicity na veřejnosti využívají různé formy pro styk s veřejností.

ukázalo, že nejvíce zastoupeny jsou webové stránky mateřské školy (95,1%), dny otevřených dětí (67,1%), společné akce s rodiči (50%).

Obdobné výsledky jako v kvantitativním šetření vyšly i z rozhovorů ředitelek.

Ukazuje se, že velmi využívané jsou webové stránky školy, dny otevřených dveří a společné akce s rodiči v prezentaci školy.



Otázka č.19 Nabízí vaše škola nějakou odlišnost, zajímavost nebo službu, kterou škola získává konkurenční výhodu?

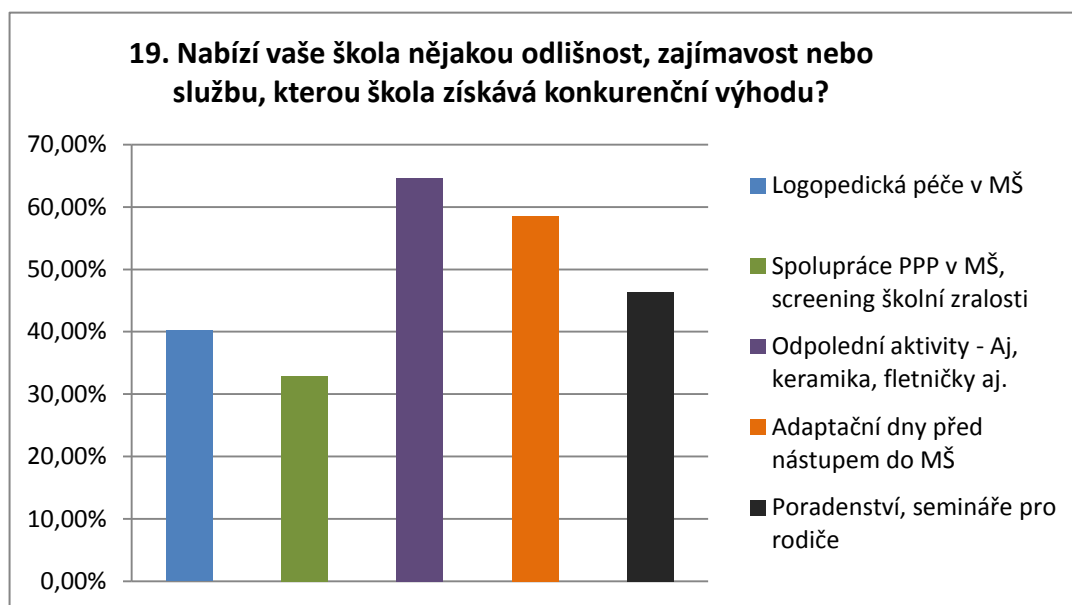
Vzhledem k rostoucí konkurenci mateřské školy rozšiřují svůj sortiment služeb. Pro nalezení tržní mezery byl touto otázkou vytvořen přehled zastoupení nejčastějších služeb nabízených mateřskými školami.

Informant č. 1 – „Nabízíme odpolední aktivity, poradenství pro rodiče a adaptační dny.“

Informant č. 2 – „Naše škola se zaměřuje na environmentální výchovu, jezdíme každý rok na školu v přírodě, nabízíme poradenství a semináře.“

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Logopedická péče v MŠ	33	40,2 %
Spolupráce PPP v MŠ, screening školní zralosti	27	32,9 %
Odpolední aktivity - Aj, keramika, fletničky aj.	53	64,6 %
Adaptační dny před nástupem do MŠ	48	58,5 %
Poradenství, semináře pro rodiče	38	46,3 %
Škola v přírodě	2	2,4 %

Nashromážděné výsledky ve vzájemné komparaci dokazují, že odpolední aktivity jsou stále velmi populární, stejně tak adaptační dny nebo třeba poradenství pro rodiče. Myslím si, že např. odpolední aktivity jsou pro rodiče velmi zajímavé a v budoucnu ještě posílí svoji pozici. V dnešní uspěchané době je to jedna z možností jak získat další klienty a pro školu konkurenční výhodu.



Otázka č. 20 Jakých metod využíváte při získávání zpětné vazby od klientů, zaměstnanců MŠ?

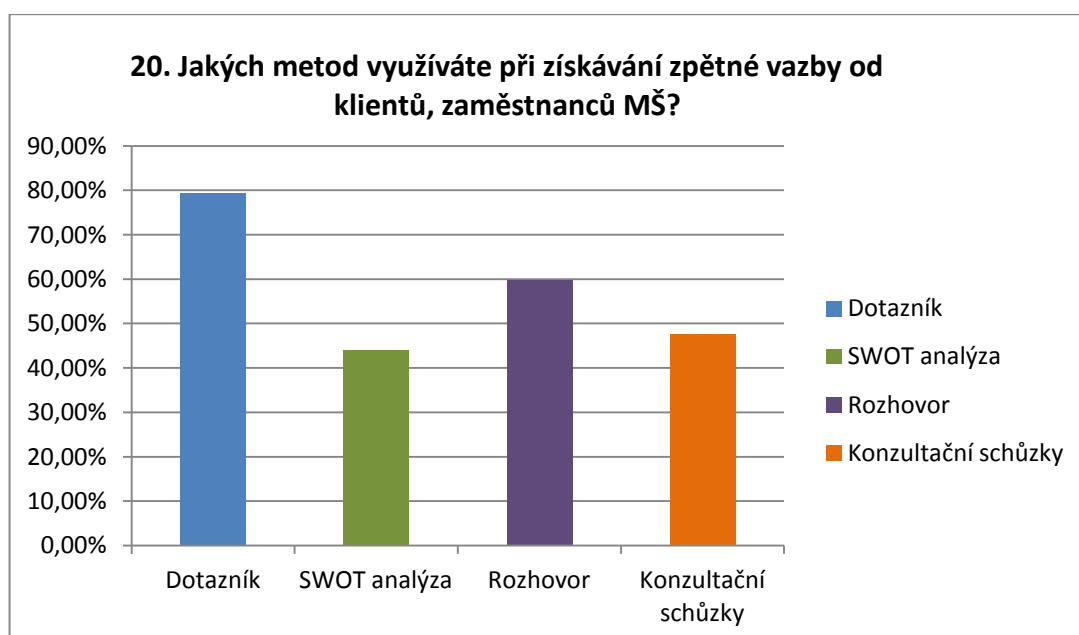
Otázka zjišťovala, jaké jsou nejčastější metody zpětné vazby využívané u mateřských škol.

Informant č. 1 – „Záleží, co potřebuji zjistit, nejvíce využívám rozhovor, je pro mě nejrychlejší metodou, používám denně při komunikaci. Pokud dělám průzkum využívám dotazník.“

Informant č. 2 – „Nejvíce využívám rozhovor, jsme malá mateřská škola, komunikace je pro nás asi nejdůležitější, dotazník jen občas.“

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
	Dotazník	65	79,3 %
	Swot analýzu	36	43,9 %
	rozhovor	49	59,8 %
	Konzultační schůzky s rodiči	39	47,6 %

Při porovnání výsledků z šetření v oblasti získávání zpětné vazby byl nejčastěji využívanou metodou - dotazník a rozhovor. V komparaci kvantitativního šetření a rozhovorů je dotazník nejvíce využívaný. Z odpovědí obou informantů vyšlo, že pro malé jednotřídní mateřské školy je rozhovor s klienty pravděpodobně nejrychlejší zpětná vazba. Při získávání zpětné vazby je důležité vybrat správnou metodu, protože každá se více či méně hodí na něco jiného např. získání zpětné vazby od více respondentů (rodičů) nebo od jednoho respondenta (zaměstnance), nebo zjistit silné a slabé stránky školy. Je důležité, aby mateřské školy ve svém marketingovém řízení tyto metody využívaly. Výhodou zpětné vazby při předání sdělení v osobní komunikaci je přímá reakce, pokud dojde k nedorozumění podaného sdělení, dochází k vysvětlení od zdroje.



4. 5 Ověření proměnných

Proměnná 1

„ Zjistit zda marketingový mix má vliv na získání většího počtu klientů.“

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že mateřské školy využívají nástroje marketingového mixu ve svém řízení. Kvantitativní šetření ověřilo, že kombinace nástrojů marketingového mixu dle respondentů má vliv na získání většího počtu klientů. Z výzkumného šetření vyplynulo, že již školy začaly tento cíl řešit a podnikat kroky, aby získaly více klientů (dětí, rodičů). Lze se jen domnívat, že k dosažení tohoto cíle využijí právě znalosti z marketingového řízení a využijí nástrojů marketingového mixu. Mateřské školy se snaží s těmito nástroji ve svém řízení pracovat. Pokud se mateřské školy chtějí v budoucnu prosadit na trhu vzdělávání, tak marketingový mix je jednou z možností, která jim pomůže.

Proměnná 2

„ Vzdělávací nabídka rozhoduje u klientů o výběru mateřské školy.“

Tato proměnná se dle odpovědí respondentů i informantů také z větší části potvrdila, ale zároveň se zde ukázalo, že třetina respondentů tuto proměnnou nesdílí. Pokud mateřská škola chce v budoucnu dosáhnout nějaké žádoucí pozice na trhu vzdělávání, je dobré získat nějakou odlišnost, výhodu, aby klient (rodič) si vybral právě její produkt nebo službu. Kvalitní vzdělávací nabídka je jedním z faktorů pro tržní umístění školy v konkurenčním prostředí.

Proměnná 3

„ Zda prezentace mateřské školy na veřejnosti je dostačující.“

Z výzkumného šetření vyplynulo, že prezentace mateřské školy z pohledu vedoucího pracovníka je dostačující. Ze získaných údajů lze vysledovat, že jednotlivé mateřské školy využívají dostupná multimédia, jako jsou webové stránky, tisk, regionální televize. Často využívanou prezentací mateřské školy jsou dny otevřených dveří, společné akce s rodiči a veřejností. Nejméně využívaným prostředkem k prezentaci mateřské školy byly uvedeny propagační předměty, logo, školní časopis. Lze se domnívat, že tyto prostředky jsou pro mateřské školy finančně náročnější a proto je tak často nevyužívají ke své prezentaci.

5. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala marketingovým řízením mateřské školy. Smyslem bylo zmapovat, jak mateřské školy z dotazovaného vzorku mateřských škol České republiky využívají ve své práci marketingové řízení. Vytkla jsem si za cíl zjistit, jak mateřské školy využívají nástrojů marketingové mixu, jaké mají marketingové cíle a jestli z pohledu vedoucích pracovníků dostatečně prezentují svojí školu. Ze získaných údajů jsem odpověděla na stanovené proměnné. Výzkumné šetření prokázalo, že mateřské školy využívají nástroje marketingového mixu. Nejvíce pracují s produktem (vzdělávací program) a jeho distribucí. Každá mateřská škola je živý organismus, který se snaží efektivně pracovat s nástroji marketingového mixu ve svých podmínkách, snaží se reagovat na vlivy z mezoprostředí i vnějšího prostředí a měnit zaběhlé stereotypy. Posuzovaná kvalita vzdělávací služby je vždy spojena s tím, kdo jí přímo poskytuje. Pokud chce být mateřská škola úspěšná musí se snažit být pro své klienty důvěryhodná. Marketingová komunikace a zájem o klienta (dítě – rodič) je v mateřských školách běžnou součástí marketingového řízení.

Ve výzkumném šetření se prokázalo, že nejméně pracují mateřské školy s cenou (úplatou za vzdělávání). Zprostředkovaná směna na trhu vzdělávacích služeb má pravděpodobně za následek nefunkčnost ceny jako nástroje regulujícího tržní poptávku a nabídku. Marketingové cíle mateřských škol jsou různé podle toho, jaké vlivy z vnějšího prostředí na ně působí. Cílem bylo zmapovat dle četnosti odpovědí, jaké jsou cíle mateřských škol v konkurenčním prostředí. Získání většího počtu dětí v četnosti odpovědí určilo nejvíce ředitelů. Obava ze snižování demografické křivky je možným důvodem. Výzkumný vzorek potvrdil, že mateřské školy sledují poptávku na trhu vzdělávacích služeb a snaží se na ní efektivně reagovat. Většina oslovených škol má nějakou konkurenční výhodu, která jí dělá zajímavou pro své klienty. Snaží se prezentovat svojí vzdělávací nabídku, služby veřejnosti v dostatečné míře využitím různých médií, tisku, společných akcí.

V současnosti působí na mateřské školy různé vlivy z vnějšího prostředí, respondenti a informanti uvedli - demografické i ekonomické. Tyto vlivy mateřské školy těžko ovlivní, ale mohou jejich dopad na organizaci alespoň zmírnit.

V odborné literatuře nenajdeme žádný univerzální postup správné marketingového řízení pro konkrétní mateřskou školu, pouze možnosti různých postupů a

kombinací, protože každá mateřská škola (škola obecně) se nachází v jiném prostředí a působí na ní jiné vlivy, má i jiné marketingové cíle. Důležité pro vedoucí pracovníky je, správně vyhodnocovat informace z vnějšího i vnitřního prostředí, provádět situační analýzu a marketingový audit. Uvědomit si kde je škola nyní, kam se chce dostat, jak se tam dostane a jak zjistí, že už tam je. Některé vlivy, které mají dopad na mateřskou školu ředitel nezmění, ale může svým marketingovým řízením tento dopad zmírnit. Například může pomocí strategického plánování a sledování změn, některým dopadům předejít.

V teoretické části bakalářské uvádím teorii potřebnou k osvojení základních poznatků z oblasti marketingového řízení. Vedoucí pracovník má možnost si vybrat vlastní marketingový postup, může kombinovat a pracovat s jednotlivými nástroji, ale je to vždy individuální. Nelze se řídit pravidlem, že na jedné mateřské škole se osvědčilo využívání tohoto nástroje marketingové mixu, tak to bude fungovat i na jiné mateřské škole. Využívání marketingového řízení a kombinace nástrojů marketingového mixu by mělo vycházet vždy ze situační analýzy mateřské školy.

Obecným doporučením z marketingového mixu všem vedoucím pracovníkům bez ohledu na to, v jakém prostředí se mateřská škola nachází a co na ní v současnosti působí, je využívání marketingové komunikace. Mateřská škola by měla svým klientům naslouchat a získávat od nich zpětnou vazbu a tím docílit oboustranné komunikace škola – klient a naopak, ale i využívat vnitřní komunikaci na všech úrovních.

Dalším možným univerzálním doporučením pro vedoucí pracovníky vidím v seznámení s odbornou literaturou např. J. Světlíka Marketingové řízení školy, je nejbližší svým výkladem a použitými postupy právě školskému prostředí, uvádí zde příklady z praxe. Další zajímavou knihou od autorů M. Šedivého a O. Medlíkové Úspěšná nezisková organizace.

Podrobné informace o uvedených knihách jsou v seznamu použité literatury.

6. Seznam použité literatury

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-494-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník: management*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole: [vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ]*. 1. vyd. V Olomouci: Hanex, 2004, 246 s. Vzdělávání MŠ ZŠ. ISBN

EGER, L. *Komunikace školy s veřejností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2001. 122 s. ISBN 80-7082-8255.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6. 80-857-8344-4.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Portál s.r.o. ISBN 978-80-7367-546-2.

PERGLER, Dismán a kol. *Pergler, Dismán Vybrané techniky sociologického výzkumu (Praha, 1969, I. vydání)*.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, iv, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jak vyplývá z pozdějších změn [online]. 2008 [cit. 2014-02-22].

Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

7. Seznam příloh

Příloha č. 1 - dotazník

Využívání marketingových technik a jejich vliv na marketingové řízení MŠ.

Vážené kolegyně,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na využívání marketingových technik a jejich vliv na marketingové řízení MŠ. Výsledky dotazníku budou použity pro potřeby mé bakalářské práce s názvem „Marketingové řízení mateřské školy“.

Děkuji předem za Váš čas a ochotu.

1. Jakou funkci v MŠ vykonáváte ?

- Ředitel/ka
 - Zástupce/kyně ředitele
 - Vedoucí učitel/ka
 - Jiné/doplňte:
-

2. Vaše nejvyšší dosažené odborné vzdělání?

- SPgš
 - VOŠ – pedagogická
 - VŠ – pedagogická
 - VŠ – spec. v pedagog., školský management
 - Jiné/doplňte
-

3. Identifikace školy:

- Samostatná MŠ
- Sloučené MŠ (2 a více)
- MŠ sloučená se ZŠ
- Jiné/doplňte:

4. Do jakého kraje patří Vaše MŠ?

- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Severočeský kraj
- Západočeský kraj
- Východočeský kraj
- Severomoravský kraj
- Jihomoravský kraj
-

5. Počet MŠ v obci, městě?

- Pouze 1 mateřská škola
- 2 - 4 mateřské školy
- 5 - 10 mateřských škol
- Více jak 10 mateřských škol
- Jiné/doplňte:

6. Jaké jsou marketingové cíle vaší mateřské školy? Seřad'te dle důležitosti?

- 1. Získání většího počtu dětí
- 2. Zkvalitnění výuky
- 3. Získání finančních prostředků z jiných zdrojů
- 4. Kvalitní mimoškolní aktivity, kroužky, dílny
- 5. Spolupráce MŠ s rodiči, veřejností
- 6. Kvalitní materiální zázemí pro děti, zaměstnance

7. Jaké přínosy očekáváte od marketingového řízení? Seřad'te dle důležitosti pro vaší MŠ.

- 1. Spokojenost a trvalý zájem klientů o MŠ
- 2. Nové kontakty a spolupráce s veřejností a okolím MŠ
- 3. Získání zájmu kvalitních pedagogů o práci v MŠ
- 4. Nové metody a formy vzdělávání pro zkvalitnění výuky
- 5. Zvýšení poptávky o umístění dětí v MŠ
- 6. Kvalitní informovanost o nabídce MŠ (webové stránky, tisk, média)

8. Přizpůsobujete vzdělávací nabídku zájmu klientů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

9. Sledujete a přizpůsobujete cenu za poskytnuté služby (školné) ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

10. Oslovujete a seznamujete budoucí klienty MŠ se svojí vzdělávací nabídkou? např. (Den otevřených dveří, společné akce s rodiči aj.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

11. Prezентuje dostatečně vaše MŠ svoji vzdělávací nabídku?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

12. Myslíte si, že marketingový mix má vliv na získání většího počtu dětí, klientů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

13. Myslíte si, že vzdělávací nabídka rozhoduje u klientů (rodičů) o výběru MŠ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

14. Jak důležitá je pro Vaší MŠ marketingová komunikace s veřejností?

- Ano, je velmi důležitá - utváří a ovlivňuje další vztahy
- Považuji ji za stejně důležitou jako další součásti marketingového mixu
- Spíše ne - škola nehledá další vztahy s veřejností
- Jiné/doplňte:

15. Analyzujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby MŠ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Jiné/doplňte:

16. Vyberte faktor z vnějšího prostředí MŠ, který nejvíce ovlivňuje marketingové řízení?

- Klienti školy (rodiče)
- Zřizovatel
- Konkurence
- MŠMT

17. Které vlivy v současnosti nejvíce ovlivňují Vaší MŠ?

- Ekonomické vlivy
- Demografické vlivy
- Politické vlivy
- Kulturní vlivy

18. Jaké prostředky k prezentaci svých služeb Vaše MŠ využívá?

- Webové stránky
- MŠ Webové stránky zřizovatele
- Regionální tisk, zpravodaj
- Regionální televize
- Den otevřených dveří Možnost účastnit se spol. akcí MŠ (např. MDD, výlety, karneval, výuka v MŠ)
- Propagační předměty, logo , školní časopis
- Jiné/doplňte:

19. Nabízí vaše škola nějakou odlišnost, zajímavost nebo službu, kterou škola získává konkurenční výhodu?

- Logopedická péče v MŠ
- Spolupráce PPP v MŠ,
- Screening školní zralosti
- Odpolední aktivity - Aj, keramika, fletničky aj.
- Adaptační dny před nástupem do MŠ
- Poradenství, semináře pro rodiče
- Jiné/doplňte:

20. Jakých metod využíváte při získávání zpětné vazby od klientů, zaměstnanců MŠ?

- Dotazník
- Swot analýzu
- Rozhovor
- Konzultační schůzky s rodiči
- Jiné/doplňte: